

REFORMIN TOTEUTUMINEN JA SEN EDELLYTYKSET LUKSIAN AUTOALAN KOULUTUKSESSA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, teknologiaosaamisen johtaminen

2018

Tom Jacoby

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Tom Jacoby	Vuosi 2018
Työn nimi	Reformin toteutuminen ja sen edellytykset Luksian autoalan koulutuksessa	
Työn ohjaaja	Pekka Ruohotie	

TIIVISTELMÄ

Ammatillinen koulutus on suurten muutosten pyörteissä. Ympäröivä elinkeinoelämä muuttuu kiihtyvällä tahdilla ja opiskelijoiden osaamisvaatimukset sen mukana. Sipilän hallituksen toinen kärkihanke, ammatillisen koulutuksen reformi asettaa suuntaviivat tälle muutokselle.

Tässä työssä selvitettiin reformin toteutumista ja sen edellytyksiä toisen asteen ammatillisen koulutuksen Luksian Nummelan auto-osastolla. Teoreettisessa osassa tutkittiin tapoja vasta ammatillisen koulutuksen haasteisiin oppimisympäristöjen, tietojärjestelmien, motivoinnin ja toiminnan taloudellisen kehittämisen keinoin. Kouluorganisaation toimintaa tarkasteltiin myös sekä muutosjohtamisen että koulun henkilökunnan sitouttamisen kannalta.

Tutkimuksessa haastateltiin koulutusjärjestelmän eri tasoilla toimivien vaikuttajien käsityksiä reformista ja sen mahdollisuuksista ja toteutumisen edellytyksistä. Samalla selvitettiin millä edellytyksillä nämä tavoitteet voidaan toteuttaa Luksian Nummelan auto-osastolla.

Tutkimustulosten mukaan reformi ei ole edennyt toivotulla tavalla. Leikkaukset ja supistuneet resurssit ovat kurjistaneet toimintaympäristöä ja hidastaneet tai suorastaan estäneet kehittämistoimien toteuttamisen. Monet aiemmin toteutetut uudistukset on jouduttu ajamaan alas ja ne on nyt uudelleen elvytettävä. Tämä koskettaa reformin keskeisiä tavoitteita: Koulutuksen työelämävastaavuutta, opetushenkilöstön osaamisen päivittämistä sekä työelämäyhteistyön ja oppimisympäristöjen kehittämistä. Käytännön toimet ovat pahasti ristiriidassa opetuksen ja oppimisen tuloksellisuuden ja reformin tavoitteiden kanssa. Toiminnassa näkyy asiakkaiden ja oppimisen sekä reformin lähtökohdista johdetun vision puute.

Avainsanat Ammatillinen koulutus, reformi, muutosjohtaminen

Sivut 40 sivua

Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business
Visamäki

Author	Tom Jacoby	Year 2018
Subject	Name of the thesis	
Supervisors	Pekka Ruohotie	

ABSTRACT

Vocational education is currently going through major shifts. The surrounding industry is changing rapidly and the requirements for the students abilities are changing with it. Sipilä's government's second major project, the vocational education reform, sets the boundaries for this change.

In this study the possible success and the prerequisites for secondary education reform in Luksia's car department in Nummela were examined. In the theoretical part the ways of responding to the challenges of vocational education through developing learning environment, information systems, motivation and financial activities were studied. Also the actions of the school organization were examined in terms of both change management and engaging the school personnel.

In the study persons on different levels of the system were interviewed about their understanding of the reform and its possibilities and the prerequisites for its success. Also the prerequisites for these goals being reached in Luksia's car department in Nummela were examined.

According to the results of this research the reform has not gone forward as hoped. Budget cuts and smaller resources have made the environment worse and slowed down, if not prevented, the realization of the development activities. Many of the developments that have been made previously have been taken down and they must be revitalized. This touches the reforms central goals; the real life correspondence of education, updating the know-how of the staff and developing both the workplace community and learning environments. In the actions taken we can see lack of a vision derived from customers and learning, and the premise of the reform.

Keywords Vocational education, reform, change management.

Pages 40 pages

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
2. TOISEN ASTEEN AMMATILLISEN KOULUTUKSEN REFORMI	3
2.1 Reformin taustat ja tavoitteet.....	3
2.1.1 Tulevaisuuden työelämä	4
2.1.2 Koulutus Suomessa.....	5
2.1.3 Ammatillinen koulutus	7
2.2 Reformin haasteet toiminnalle: Case-esimerkkinä Luksian auto-alan koulutus	8
3. REFORMIN TOTEUTUMISEN TEOREETTISET PERUSTEET.....	12
3.1 Motivaatio onnistuneen oppimisen edellytyksenä.....	12
3.2 Kouluorganisaatio	14
3.3 Muutosjohtaminen	17
3.4 Tietojärjestelmät reformin mahdollistajana	18
3.5 Oppimisympäristön monet ulottuvuudet	19
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
4.1 Laadullinen tutkimus / Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	22
4.2 Tutkimusaineiston keruu.....	23
4.3 Tutkimuksen luotettavuudesta	23
5. REFORMIN TOTEUTUMISEN EDELLYTYKSET LUKSIAN AUTOALAN KOULUTUKSESSA25	
5.1 Koulutuksen työelämävastaavuuden parantaminen	25
5.2 Opetushenkilöstön osaaminen	26
5.3 Työelämäyhteistyön parantaminen	26
5.4 Oppimisympäristöjen kehittäminen	27
5.5 Toiminnan ja joustavuuden tehostaminen	27
5.6 Luksian reformin tarkastelu	28
6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET.....	34

1. JOHDANTO

Koulutus on suurten muutosten edessä. Maailma globalisoituu nopeasti ja ihmisten osaamistarpeet muuttuvat. Enää ei tarvitse muistaa kaikkea ulkoa, vaan kaikki tieto on käden ulottuvilla. On osattava seuloa relevantti tieto valtavasta informaatiotulvasta. Teknologia kehittyy erittäin nopeasti, ratkoo monia ongelmia ja asettaa koko ajan uusia osaamistarpeita sekä saa samalla aikaan uusia haasteita.

Myös työelämässä on käynnissä ehkä merkittävin murros sitten teollistumisen. Teknologian kehityksen ja automaation johdosta perinteisiä ammatteja häviää ja uusia syntyy. Samalla säilyvien ammattien sisällöt saattavat muuttua täydellisesti. Perinteiset kiinteät työsuhteet häviävät tai ainakin vähenevät, ja ihmisten täytyy osata rakentaa toimeentulonsa useista erillisistä lähteistä sekä hakea itselle jatkuvasti uusia mielekkäitä ansaitsemiskeinoja.

Muutos edellyttää ihmisiltä ammatillisen osaamisen lisäksi hyvää digi-osaamista, sosiaalisia taitoja sekä verkottumista. Teknologian nopea kehitys vaatii jatkuvaa oppimista sekä hyvää ongelmanratkaisukykyä. Lisäksi miltei kaikki työ tehdään erilaisissa ryhmissä yhteisöllisesti, mikä taas edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja. On myös osattava muodostaa uusia työpaikkoja esiintyviin tarpeisiin, siis yrittäjyystaitoja.

Ammatillisessa koulutuksessa murros konkretisoituu toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformissa. Reformissa tavoitellaan osaamisperusteisuutta, asiakaslähtöisyyttä, yksilöllisyyttä ja puretaan sääntelyä sekä päällekkäisiä koulutusjärjestelmiä. Ammatillinen peruskoulutus ja aikuiskoulutus yhdistetään. Rahoitusta supistetaan merkittävästi ja työssäoppimista lisätään. Ammatillinen koulutus on Suomessa kallista verrattuna muihin OECD maihin, ja lisäksi läpäisyaste on varsin alhainen. Reformilla pyritään löytämään uusia tehokkaita käytänteitä taloudellisen, motivoivan ja tuloksellisen koulutuksen järjestämiseen.

Olen kohdannut työssäni edellä mainitut käytännön haasteet ja minua kiinnostaa esimiesteni ja eri virkamiesten näkemykset reformin asettamista haasteista ja mahdollisuuksista sekä siitä, miten niihin voitaisiin käytännössä vastata yleensä ja erityisesti Luksian auto-alan opetuksessa.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella pyrin rakentamaan mallin reformin toteuttamiseksi erityisesti Luksian auto-osaston toiminnan kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on arvioida reformin toteutumista Luksian autoalan koulutuksessa. Eri intressiryhmien edustajia haastatteleamalla pyritään kokoamaan tietoa siitä, miten reformin toteutumisen edellytyksiä tulisi parantaa.

Avainkysymyksiä ovat, miten eri intressiryhmien edustajat (OPH:n, opilaitoksen johto, opettajan kouluttaja, työelämän edustaja) kokevat reformin keskeisten tavoitteiden – koulutuksen työelämävastaavuuden parantamisen, opetushenkilöstön osaamisen päivittämisen, työelämäyhteistyön, oppimisympäristöjen kehittämisen ja joustavuuden tehostamisen – toteutuneen koulutuksen arjessa ja miten tavoitteiden toteutumisen edellytyksiä tulisi parantaa.

2. TOISEN ASTEEN AMMATILLISEN KOULUTUKSEN REFORMI

2.1 Reformin taustat ja tavoitteet

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi on Sipilän hallituksen toinen kärkihanke. Hankkeella pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja osaamistarpeisiin. (Valtioneuvosto, hallitusohjelma2015, kärkihanke 2). Tässä luvussa käsittelen tarkemmin hallitusohjelman toista kärkihanketta, joka tähtää ammatillisen koulutuksen uudistamiseen.

Ammatillista koulutusta uudistetaan vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita poistamalla koulutuksen päällekkäisyyksiä ja yhdistämällä nuorten ja aikuisten ammatillinen koulutus. Koulutustarjonta, sen rahoitus ja ohjaus kerätään yhdeksi kokonaisuudeksi opetus- ja kulttuuriministeriön alle. Ammatillisen koulutuksen järjestäjäarakenteita ja toimintaprosesseja kehitetään.

Hankkeen tavoite on nostaa työllisyysastetta ja nopeuttaa työllistymistä parantamalla koulutuksen työelämävastaavuutta, -yhteistyötä ja synergiaa. Lisäksi halutaan varmistaa koko ammatillisen koulutuksen nopea reagointi elinkeinoelämän muuttuviin osaamistarpeisiin sekä mahdollistaa koulutuksen järjestäminen myös muille kuin nykyisen koulutuksen järjestämisluvan saaneille.

Ammatillisen koulutuksen toimintalainsäädäntö uudistetaan yhdistämällä lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuis-koulutuksesta. Lain keskeisenä tavoitteena on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Samalla toteutetaan tutkintouudistus, jolla vähennetään tutkintojärjestelmän sääntelyä ja hallintoa. Tutkintojen määrää vähennetään reilusti laaja-alaistamalla niitä ja siirtymällä yhteen tapaan osaamisen arvioinnissa ja näyttämisessä. Myös henkilökohtaistamisen järjestämistä selkeytetään ja yksinkertaistetaan.

Opiskelijavalinta ja – hakupalvelut uudistetaan ja uusi koulutusopimusmalli otetaan käyttöön. Koulutusopimuksella pyritään edistämään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista, joustavuutta ja käytännönläheisyyttä. Uudistuksella pyritään huomioimaan erityisesti maahanmuuttajat.

Järjestäjäarakenteen kehittämisellä turvataan järjestäjien palvelukyky, koulutuksen saavutettavuus ja alueellinen kattavuus. Koulutuksen järjestäjiä kannustetaan vapaaehtoihin fuusioihin ja muutosta tuetaan myös taloudellisesti.

Ammatillisen koulutuksen toimintaprosesseja kehitetään osaamisperustaisiksi ja asiakaslähtöisiksi. Näiden tehokkuutta ja joustavuutta parannetaan erillisen kehittämisohjelman avulla. Samalla kevennetään

hallintoa ja lisätään opetushenkilöstön osaamista. Erityisesti kehitetään työelämäyhteistyötä, oppimisympäristöjä, osaamisen tunnistamista ja henkilökohtaistamista sekä parannetaan ja otetaan laajemmin käyttöön oppimista tukevat palvelut, simulaattorit, digitalisointi ja toiminnan tehostaminen.

Kansallinen opinto-oikeuksien ja suoritusten keskitetty integraatiopalvelu (KOSKI) otetaan käyttöön. Samalla vahvistetaan ammatillisen koulutuksen työelämälähtöisyyttä ja edistetään nopeaa työllistymistä lisäämällä ja monipuolistamalla työpaikalla tapahtuvaa opiskelua sekä parantamalla ohjausta ja opettajien ja työpaikkaohjaajien yhteistyötä. Nuorten oppisopimuskoulutusta lisätään ja vähennetään siitä työnantajalle aiheutuvaa taloudellista ja hallinnollista kuormaa. Lisäksi parannetaan nuorten työpajojen yhteistyötä koulutuksen järjestäjien kanssa sekä kehitetään yksilöllisiä oppimispolkuja ja uudistetaan oppimisympäristöjä ja parannetaan digitaalisten palveluiden käyttöönottoa.

Koulutuksen rahoitus- ja ohjausjärjestelmä uudistetaan yhtenäistämällä nykyiset ammatillisen peruskoulutuksen, ammatillisen lisäkoulutuksen, oppisopimuskoulutuksen ja ammatillisten erikoisoppilaitosten sekä tutkintotavoitteisen työvoimakoulutuksen, ja tutkintoon johtamattoman työvoimakoulutuksen rahoitusta. Tuloksellisuuden, laadun ja vaikuttavuuden painoarvoa lisätään ja samalla puretaan toimintaa rajoittavaa sääntelyä.

Reformin tavoitteena on myös turvata ilman toisen asteen tutkintoa olevien aikuisten ammatillisen koulutuksen saatavuus erityisissä oppimisympäristöissä. Oppisopimuskoulutuksen ja työpaikoilla tapahtuvan oppimisen houkuttelevuutta lisätään jo vuodelle 2017 ja jo päätetyt säästöt noin (10%) toteutetaan. Uudistettu rahoitusjärjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2018 alusta asteittain.

2.1.1 Tulevaisuuden työelämä

Elämme tällä hetkellä monenlaisten muutosten keskellä Kiiski Kataja (2016). Teknologia kehittyy ehkä nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Muutos vaikuttaa suurimpaan osaan työtehtävistä ja perinteinen hyvin palkittu kiinteä työ marginalisoituu tulevaisuudessa. Muutoksen tulokset riippuvat huomattavasti siitä, miten viisaasti teknologian kehitystä ja sen käyttöönottoa osataan ohjata. Kehitys luo myös mahdollisuuden kestävään hyvinvointiin ja mielekkääseen työhön sekä kohtalaiseen tulotasoon valtaosalle väestöstä.

Jan Owen (2016), joka toimii tutkimuspäällikkönä *Foudation for Young Ausaralians* säätiössä, on arvioinut, että nyt viisitoistavuotiailla nuorilla

tulee työuransa aikana olemaan keskimäärin enemmän kuin 17 työpaikkaa viideltä eri alalta. Yleinen käsitys pysyvistä ammasteista ja jatkuvista työsuhteista on jo vanhentunut.

Foundation for young australians on tutkinut tulevaisuuden työelämää ja nuorten edellytyksiä selvittää tulevaisuuden haasteissa. Ensimmäinen raportti *New Work Order* ilmestyi huhtikuussa 2015: seuraava raportti *How Young People are Fairing* valmistui syyskuussa 2015. Tulevaisuus-sarjan viimeisin raportti *The New Basics* julkaistiin 2016.

Työelämä on valtavien muutosten pyörteissä: muutosta kiihdyttävät teknologian nopea kehittyminen, globalisaatio ja automatisaatio. Vanhojen ammattien sisällöt muuttuvat, kokonaisiammattikuntia häviää ja uusia syntyy nopeassa tahdissa (New Work Order 2015).

Menestyäkseen tulevaisuudessa nuoret tarvitsevat yrittäjyydestaitoja, digitaalisia luku- ja käyttötaitoja, kriittistä ajattelua, luovuutta, talousosaamista sekä joustavuutta, yhteistyökykyä ja itsearviointitaitoja. Kaiken lisäksi he joutuvat yhä useammin luomaan itse oman työpaikkansa sen sijaan että he vain hakisivat valmiita töitä (New Work Order 2015).

The New Basics tutkimuksessa analysoitiin 4,2 miljoonaa työpaikkailmoitusta, joissa vaadittiin vähemmän kuin viisi vuotta työkokemusta. Tutkimuksen mukaan vuodesta 2013 vuoteen 2016 digitaaltaitojen tarve on kasvanut yli 200%, kriittisen ajattelun tarve 150%, luovuuden tarve yli 60% ja esiintymistaitojen tarve 25%. Näiden taitojen tarve on jo viimeisen kolmen vuoden aikana kasvanut huomattavasti ja tulevaisuudessa ne tulevat olemaan välttämättömiä perustaitoja. Raportin mukaan perinteisillä, vahvasti teknisilläkin aloilla esimerkiksi digitaaltaitojen tarve on kasvanut merkittävästi.

2.1.2 Koulutus Suomessa

Tutkimusten johtopäätökset ovat kuitenkin pääsääntöisesti optimistisia, koska uusia mahdollisuuksia menestyä syntyy enemmän kuin vanhoja häviää. Myös suomalaisten nuorten menestys erityisesti PISA-tutkimuksissa (WWW.ktl.jyu.fi) on monilla kriittisillä osa-alueilla huippuluokkaa koko maailmassa.

Pysyminen osaamisen kärjessä edellyttää kuitenkin merkittävää panostusta koulutukseen, painopistealueiden muutokseen, opettajien koulutukseen, koulutuksen rakenteiden kehittämiseen ja tiedottamiseen. Koulutuksen täytyy myös pystyä vastaamaan muuttuvan maailman haasteisiin ja pystyä välittämään nämä taidot nuorille heitä kiinnostavilla ja motivoivilla keinoilla.

Jyväskylän yliopiston koulutuksen tutkimuslaitoksen professori Jouni Välijärvi kirjoitti HS Vieraskynässä 31.10.2011, että ”Suomalaisen koulutuksen erityisongelmana on tiedoista ja taidoista huolimatta nuorten luottamus omaan osaamiseensa, asenne uuden oppimiseen sekä erityisesti halukkuus vaikuttaa aktiivisesti yhteiskunnan kehitykseen.”

Linturi, Kuusi ja Ahlqvist (2013) ovat julkaisussaan *”Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisut. Suomen sata uutta mahdollisuutta, radikaalit teknologiset mahdollisuudet”*, kuvanneet suomalaisen toisen asteen koulutuksen nykytilaa ja erityisesti siitä muun muassa seuraavia asioita:

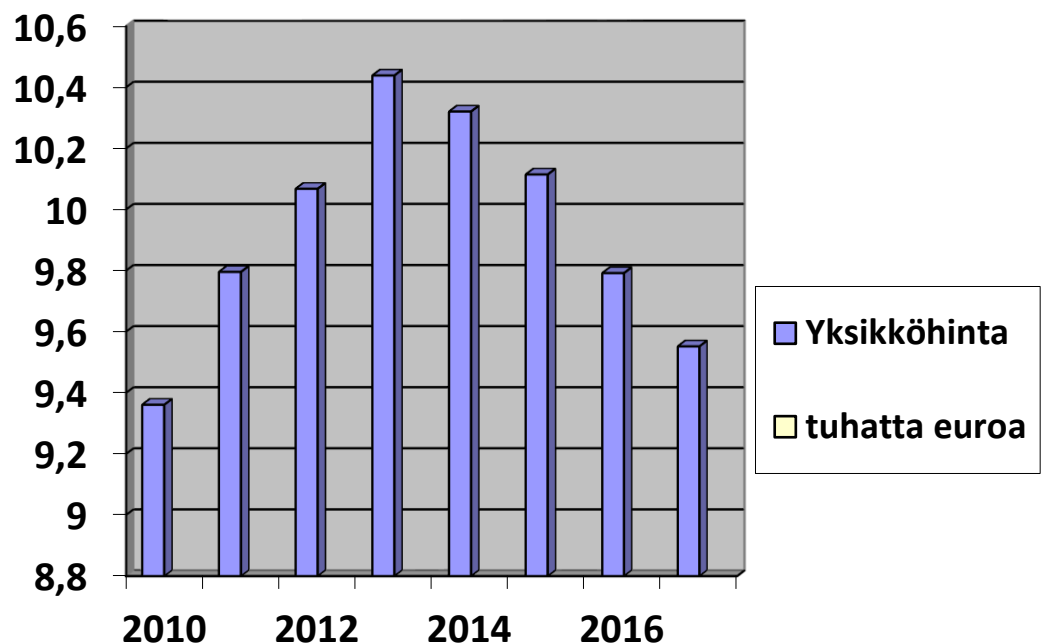
- Suomessa työskentelee lähes 200 000 ihmistä erilaisissa opetus- tai koulutustehtävissä. Päätoimiseen opiskeluun kuluu keskimäärin kolmannes eläkeikää edeltävästä elinajasta. Lisäksi työuran aikaiseen opiskeluun, koulutukseen ja ohjaamisen käytetään merkittävä osa työajasta.
- Opetus on yleensä järjestetty keskitetysti oppilaitoksissa. Järjestely vaatii merkittävää rakentamistarvetta ja aiheuttaa noin puoli miljardia matkasuoritetta vuosittain Suomessa. Lisäksi fyysisiin rakenteisiin liitetty järjestämislupa aiheuttaa tehottomuutta etenkin uusien asioiden opettamisessa. Opetuksen laatu ja sisältö rajautuvat rakenteisiin sitoutuneiden opettajien kykyihin.
- Opetukseen osallistutaan usein vain tutkintotodistuksen takia. Tutkintovaatimukset muodostuvat opettajien ajastaan jääneiden käsitysten ja opetussisältöjen toteuttamisesta teoreettisessa oppimisympäristössä.
- Yksilölliselle ohjaukselle ei nykymuotoisessa opetuksessa jää juuriakaan aikaa, saati sitten mahdollisuutta opiskella oman oppimistyylinsä mukaisesti. Sellaista oppimista ja sisäistä motivaatiota tukevaa ohjausta joka nojaisi opiskelijan omiin kiinnostuksen kohteisiin, taipumuksiin ja ympäristöihin, ei voida järjestää. Tutkintojen osien omaksuminen vaatii eri ihmisiltä eripituisen ajan, eikä nykyinen opetus yleensä mahdollista henkilökohtaista etenemistä.
- Osaamisvaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat yhä kiihtyvässä tahdissa. Kankeat koulutusjärjestelmät eivät kykene seuraamaan elinkeinoelämän nopeasti muuttuvia vaatimuksia. Osaamisvaje kasvaa edelleen kaikesta panostuksesta huolimatta ja vaikuttaa koko kansantalouteen.

2.1.3 Ammatillinen koulutus

Suomessa erityisesti toisen asteen ammatillinen koulutus on suurten haasteiden edessä. Opiskeluajat ovat pidentyneet, valmistuvien määrä on huolestuttavan pieni, työllistyvien osuus vielä pienempi ja koulutus-alalleen jää vain osa valmistuneista. Mikä vielä huolestuttavampaa, nämä tulokset ovat koko ajan huononemassa (Opetushallinnon tilastopalvelu [Vipunen]. 2017). Kaiken lisäksi koulutuskustannukset opiskelijaa kohden toisella asteella ovat OECD-maiden korkeimpia (oecd.org/education/database.com 11.7.2017).

Viimeisimmät kattavat tilastot ammatillisesta koulutuksesta löytyvät vuodelta 2012 (valmistuneet neljän ja viiden vuoden kuluessa eli 2017), jolloin Suomen ammatillisen koulutuksen yksikköhinta oppilasta kohden oli 10 068 euroa, OECD maissa se oli keskimäärin 6675 dollaria ja EU-maissa keskimäärin 7291 dollaria. Taulukon korkeimmat kustannukset löytyivät Hollannista (16184 dollaria) ja Australiasta (9113,3 dollaria). Tilastoa ei löytynyt kuin osasta OECD-maita, koska yksikköhinnat on useissa maissa laskettu koko toisen asteen koulutuksen osalta.

Koko toisen asteen koulutusta koskevat yksikköhinnat ovat EU-maissa keskimäärin 10266,1 dollaria. OECD-maiden keskiarvo on 9774,5. Suomi (13341,5) korkeammat kustannukset löytyvät ainoastaan Luxemburgista (21281), Sveitsistä (18206,2), Itävallasta (14993,2) ja Norjasta (14452,5).



Kuva 1. Suomen ammatillisen koulutuksen yksikköhinta euroissa 2010 – 2017

Jo vuonna 2010 julkaistun tutkimuksen (Hämeen ammattikorkeakoulu. 2010:1, 20.) mukaan merkittävä tekijä ammatillisen koulutuksen ongelmiin on koulutuksen jälkeensä jääneisyys. Kokeneena opettajana, opettajien koulutuspäivien luennoijana ja kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen asiantuntijana voin itsekin päätyä samaan johtopäätökseen.

Kilpeläisen (2016) toimittaman raportin *Ammatillinen osaaminen autoalan perustutkinnossa* mukaan valmistuvien opiskelijoiden osaaminen on keskimäärin hyvää. Koulutuksen järjestäjien väliset erot ovat kuitenkin suuria: kolmiportaisella arviointiasteikolla keskiarvojen väliset erot olivat jopa yhden numeron luokkaa.

Avainkysymys on, painotetaanko arviointikriteereissä riittävästi tulevaisuudessa tärkeiksi nousevia taitoja? Työpaikoilla vallitsevan käsityksen sekä oman kokemukseni mukaan opetussuunnitelman perusteiden kriteereitä voidaan pitää varsin hyvinä ja oikeanlaiseen osaamiseen painottavina - ainakin auto-alalla. Tosin sisällöissä ei vielä painoteta riittävästi tulevaisuuden yleisiä osaamistarpeita.

Iso ongelma ammatillisessa koulutuksessa on keskeyttäneiden tavattoman suuri määrä. Vain noin 60% aloittaneista opiskelijoista valmistuu kolmessa vuodessa ja vajaa 75% viidessä vuodessa (Vipunen 2017).

2.2 Reformin haasteet toiminnalle: Case-esimerkkinä Luksian auto-alan koulutus

Luksia on Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän hallinnoima toisen asteen ammatillisia koulutuspalveluita tarjoava koulutuksen järjestäjä. Jäsenkuntia ovat Hanko, Inkoo, Karkkila, Kirkkonummi, Lohja, Raasepori, Siuntio ja Vihti. Oppilaitoksessa on n. 6600 opiskelijaa ja henkilökuntaa n. 380. Oppilaitoksen koulutustarjonnassa on 6 koulutusala. Perustutkintoja tarjotaan oppilaitosmuotoisina 19 ja oppisopimusmuotoisina 25. Ammatillista lisäkoulutusta tarjotaan oppilaitos- ja oppisopimusmuotoisena 61 ammattitutkintoon ja 25 erikoisammattitutkintoon.

Autoalan koulutusta on sekä Nummelan että Lohjan toimipisteissä. Molemmissa aloittaa vuosittain yksi luokka, ja opiskelijoita molemmissa toimipisteissä on hieman yli 60. Ensisijaisia hakijoita on viime vuosiin asti ollut Lohjalla huomattavasti enemmän kuin Nummelassa. Vuosina 2013 - 2016 Nummelaan oli kuitenkin enemmän ensisijaisia hakijoita kuin Lohjalle.

Luksian Nummelan toimipisteen auto-osaston maine oli vuosien saatossa laskenut varsin huonoksi. Ensisijaisia hakijoita oli vähän, ja opetuspaikkoja oli vaikea täyttää. Keskeyttävien määrä oli suuri: alalta valmistui vain vähän ammattilaisia, ja heidänkin osaamisensa oli melko vaatimatonta – erityisesti uudemman tekniikan osalta.

Osaston talous näytti niin heikolta, että osaston jatko oli vaarassa, ellei selkeää muutosta parempaan olisi saatu aikaan.

Osaston toimintatavat olivat hyvin perinteisiä: luokka- ja luento-opetusta oli paljon, työsalissa työskenneltiin vasta pitkän teoriaopetuksen jälkeen ja työssäoppimaan mentiin aikaisintaan toisella luokalla. Työssäoppimisen määrää pidettiin minimissä. Näytöt kirjattiin koululla ja lähinnä opettajien tuntuman perusteella.

Teorialuokkia oli käytössä kolme. Luokissa säilytettiin likaisia työvaatteita seinillä olevissa koukuissa ja eri puolilla olevissa pinoissa. Luokat olivat täynnä vanhoja, pääsääntöisesti käyttökelvottomia välineitä ja autojen osia. Ikkunoita koristivat rikkinäisinä roikkuvat sälekaihtimet. Luokissa oli liitutaulu, piirtoheitin ja tietokone sekä videotykki.

Koulun korjaamo toimi varsin opettaja- ja asiakaslähtöisesti opettajien harrastuspajana. Oppiminen oli taka-alalla. Korjaamon toimintatavat olivat peräisin enemmän ”peräkylän nyrkkipajoista” kuin nykyaikaisista merkkiliikkeistä, joissa työt tehdään valmistajan työohjeiden mukaan oikeilla työvälineillä ja hyvää korjauskäytäntöä noudattaen. Turvakengkiä ei käytetty ja muitakin suojavälineitä käytettiin vain harvoin. Korjaamon kirjanpito ja opiskelijoiden seuranta oli opettajan ”Klubiaskin kanssa”, jos sielläkään.

Kolmen vuoden sisällä tapahtui henkilökunnassa suuri muutos. Vanhaa opettajakuntaa jäi eläkkeelle tai poistui muuten talosta, ja uusi opetus-suunnitelma piti tehdä ja ottaa käyttöön. Yksi vanhoista opettajista jäi vielä vuodeksi osa-aikaisesti töihin ja erikoisammattimies jatkoi virassaan. Uudet opettajat saattoivat aloittaa kokonaan uusista lähtökohdista.

Osastoa ei ollut kehitetty pitkään aikoihin määrätietoisesti. Hankinnat sekä uudistaminen olivat sattumanvaraisia, suunnittelemattomia ja ailahtelevia. Tilat, toiminta ja välineet olivat varsin sekavassa tilassa. Käytökelpoisia mallikomponentteja ja harjoitusvälineitä ei ollut.

Toimintaa kehitettäessä myös luokkatilat maalattiin, laitteet kunnostettiin ja päivitettiin. Työvaatteet siirrettiin pukuhuoneisiin, valaistus ja sälekaihtimet uusittiin. Korjaamotiloille ja laitteille tehtiin samanlainen päivitys. Uusien toimintatapojen myötä sekä tilojen ilme että toiminta näyttävät täysin päinvastaisilta entiseen nähden.

Pedagoginen malli uudistettiin kokonaan. Nykyään toiminta alkaa ryhmäytyksellä. Ryhmissä opetellaan autohallin turvallisuusasiat ja tutustutaan laaja-alaisesti autoalan mahdollisuuksiin. Tällä pyritään innostamaan opiskelijoita ja auttamaan oman opiskelusuunnitelman teossa. Kun opiskelusuunnitelma on tehty, aloitetaan opiskelu harjoitusautojen

parissa ja helpoilla asiakastöillä, jotka perustuvat opiskelijoiden omiin oppimistarpeisiin.

Lähes kaikki ammattiteorian opetus on siirretty ammattityön yhteyteen reaaliaikaan autohalliin ja sinne on hankittu tarvittavat välineet - kuten valkotaulu, videotykki, tietokone ja dokumenttikamera - opetusta varten. Opiskelumenetelminä ovat tutkivan ja yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmät. Opiskelijat ohjaavat toisiaan ja jakavat tietojaan. Opettajat ja eritysammatinimies toimivat selkeästi oppimisen ohjaajan roolissa. Opiskelijat hankkivat myös autotekniikan perusteta opettavan kirjan joka sisältää tehtäviä. Kirjan tarkoituksena on mahdollistaa ja ohjata itseopiskelua.

Autohallin lähes kaikki nostimet on uusittu. Autojen testilaitteita, tietokoneita ja tarvittavia ohjelmistoja on hankittu. Osastolle on ostettu kolme uutta autoa harjoituskäyttöön. Myös opetusohjelmia autotekniikan opiskelua varten on hankittu.

Maantieteellisenä alueena koulun toimintaympäristö on varsin monimuotoinen. Autoalalla tarvitaan hyvin monipuolisia ja laaja-alaisia osajia. Ympäröivässä elinkeinoelämässä on autokorjaamoita, mutta ei kuitenkaan niin paljon, että ne pystyisivät työllistämään alalta valmistuneet opiskelijat tai edes tarjoamaan työssäoppimispaikkoja kaikille opiskelijoille. Toisaalta on tarvetta raskaan kaluston asentajista, peltisepistä, pienkonemekaanikoista, työkonekorjaajista, varaosamyyjistä, automaalareista ym. autoalan koulutuksen piiriin kuuluvista ammattilaisista.

Työssäoppiminen on koulun kannalta hyvin kiinnostava oppimismuoto, koska se mahdollistaa kustannustehokkaan oppimisen monimuotoisissa ympäristöissä ja kaikilla tarvittavilla suuntautumisalioilla. Pienen ammattikoulun mahdollisuudet tarjota koulussa opetusta kaikille suuntautumisalioille ovat olemattomat pienten ryhmien, vajaiden opettajaresurssien ja kalliiden hankintojen takia. Myös oppimistulokset työssäoppimisessa ovat erinomaisia kouluopetukseen verrattuna. Työssäoppiminen toimii melko pienellä ohjausresurssilla, ja silti opiskelijalla on yleensä henkilökohtainen ammatillinen ohjaaja koko ajan paikalla.

Työssäoppimispaikoilta oli saatu palautetta, että opiskelijoiden tulisi oppia jo koulussa enemmän asiakaspalvelua, asiakkaan kohtaamista ja koko työprosessin hoitoa työn vastaanotosta aina laskutukseen ja työluovutukseen saakka. Pienissä korjaamoissa myös työssäoppijat joutuvat hoitamaan asiakaspalvelua, varaamaan aikoja sekä tilaamaan varaosia. Toisaalta toivottiin enemmän työpaikkakohtaista osaamista kunkin työpaikan erityistarpeiden mukaan. Haastatteluissa selvisi, että työpaikat eivät osanneet edes toivoa, että paikallinen koulutuksen järjestäjä pystyisi räätälöimään heidän tarvitsemaansa koulutusta opiskelijoille.

Työssäoppimispaikkoja oletettiin löytyvän sellaisilta aloilta, jotka tarvitsevat lisää työvoimaa. Työssäoppimisen avulla voitiin täsmäkouluttaa uutta henkilökuntaa elinkeinoelämän tarpeisiin. Suuntautuminen erilaisiin valinnaisiin opintoihin lähtee liikkeelle opiskelijan toiveista. Opiskelijaa ohjataan yhdessä työelämän edustajien kanssa kaikkien kannalta mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Opetussuunnitelman perusteita koskevien vaatimusten täyttyessä pystyttiin takaamaan kilpailukykyinen osaaminen opiskelijoille myös heidän tulevaisuuttaan ajatellen.

Tällä hetkellä Nummelassa toimii kolme opettajaa ja erityisammattimies. Opiskelijoita on noin 70 ja heidät on jaettu vuosiluokkiin, joissa kussakin on oma ryhmänohjaajansa. Ensimmäiset vuosikurssit ovat puolet vuodesta koulun korjaamolla, neljänneksen työssäoppimassa ja neljännesvuoden yleisaineita opiskelemissa. Kolmas vuosi on pääsääntöisesti työssäoppimista. Työssäoppimista on koko koulutuksesta noin puolet ja opetuksen henkilökohtaistamisesta johtuen enemmänkin. Lohjalla toimitaan pääsääntöisesti saman aikataulutuksen mukaan ja samansuuruisella miehitykselläkin 2017 syksyn alusta alkaen mutta käyttäen perinteisempiä opetusmenetelmiä.

Toiminta Luksian Nummelan auto-osastolla on muodostunut hyvin tulokselliseksi. Valmistuvien määrä on noussut 2000-luvun lopun noin kymmenestä opiskelijasta jopa 2017 kevään 32 valmistuneeseen. Aloit-taviakin tässä ikäluokassa oli 30. Tämä kertoo yksilöllistämisen toimimisesta käytännössä ja vaikutuksista valmistumisen nopeuteen. Myös työllistyneiden osuus kasvoi yhdeksi parhaista koko maan mittakaavassa.

Tässä työssä pyritään selvittämään koulutusjärjestelmän eri tasoilla toimivien vaikuttajien käsityksiä reformista ja sen toteutumisen edellytyksistä. Tarkoituksena on selvittää minkälaisia mahdollisuuksia erilaisissa vaikuttavissa asemissa olevat toimijat näkevät reformilla olevan ja millä edellytyksillä nämä tavoitteet voidaan toteuttaa.

Tarkastelun kohteeksi valittiin reformin vaatimuksista sellaisia joihin voidaan paikallisesti vaikuttaa. Keskeisiksi teemoiksi nousivat työelämävastaavuuden parantaminen, opetushenkilöstön osaamisen lisääminen, työelämäyhteistyön kehittäminen, oppimisympäristöjen parantaminen sekä koulutusorganisaation toiminnan ja joustavuuden tehostaminen.

3. REFORMIN TOTEUTUMISEN TEOREETTISET PERUSTEET

3.1 Motivaatio onnistuneen oppimisen edellytyksenä

Lindblom-Ylänteen (2013) mukaan keskeisimpiä oppimisen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat:

- 1) pyrkimys opiskeltavan asian ymmärtämiseen,
- 2) vastuun ottaminen omasta opiskelustaan,
- 3) sisäinen motivaatio,
- 4) positiiviset oppimiskokemukset,
- 5) minäpystyvyyssuskomus sekä
- 6) oppimisen yksilöllinen ja sosiaalinen prosessi

Koulutuksen järjestäjä voi vaikuttaa edellä mainittuihin tekijöihin esimerkiksi rakentamalla opiskelumahdollisuudet niin, että opiskelija voi toteuttaa itse asettamia tavoitteita. Näin voidaan hyödyntää sisäistä motivaatiota. Kun opiskelija vielä itse aikatauluttaa opiskelunsa ja häntä ohjataan itsearviointiin, hän ottaa itse vastuun opiskelustaan.

Positiivisia oppimiskokemuksia voidaan rakentaa tekemällä, jokaisen opiskelijan omaan valmiustasoon sopivia tehtäviä. Tehtävien tulee olla riittävän haasteellisia ja ohjauksen saatavilla tarvittaessa, jotta niistä saadaan positiivisia oppimiskokemuksia.

Minäpystyvyyssuskomuksiin voidaan vaikuttaa Dweckin (2007) mukaan kannustamalla ja tukemalla oppimisen prosessia. Onnistumisen kokemukset opiskelussa ja harjoittelussa innostavat ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Pelkkien tulosten kehuminen johtaa alisuoriutumiseen ja haasteista vetäytymiseen.

Opiskelun yksilöllistämiseen ja tavoitteiden selvittämiseen sekä opiskelijan ohjaamiseen tarvitaan dialogia. Opettajan ja opiskelijan välinen dialogi täyttää käytännön ohjauksessa tärkeimmät opiskelijan ohjauksen vaatimukset (Sarja 2003). Omien ajatusten ymmärtäminen ja omiin toiveisiin keskittyminen sekä selventävien kysymysten avulla ohjaaminen säilyttävät päätökset ja vastuun opiskelijalle itselleen. Näin myös motivaatio säilyy.

Dialogin avulla ohjaaja voi selkeyttää opiskelijan toiveet ja tarpeet sekä auttaa häntä näkemään oma toiminnan vaikutukset. Dialogi vaatii ohjaajalta keskittymistä opiskelijan tarpeisiin ja tilanteeseen sekä pohdis-

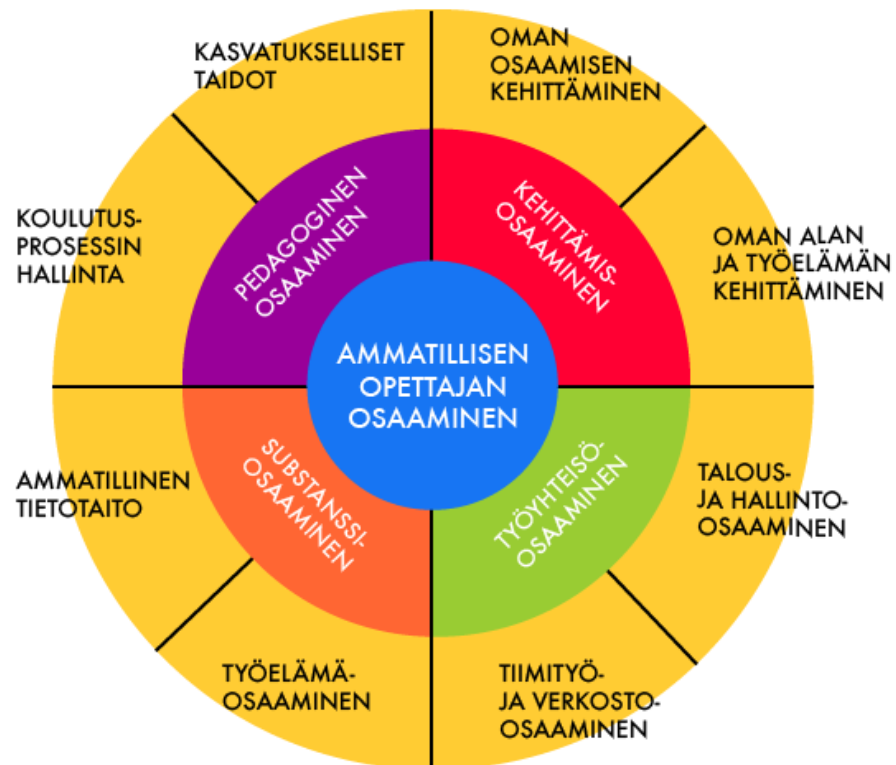
kelua erilaisista toteutusmahdollisuuksista. Ohjaaja voi myös avata kokonaan uusia ja innostavia mahdollisuuksia, joista opiskelijalla ei vielä ole tietoa.

Yksilölliset opintopolut ovat olleet käytössä jo useita vuosia, mutta nyt ymmärretään, että yksilöllistämisen tarpeen tulee lähteä opiskelijasta itsestään. Kun opiskelija löytää itselleen ja opiskelulle mielekkään päämäärän, hän voi kehittää henkilökohtaisen opintopolun, joka tukee hänen pyrkimyksiään ja auttaa häntä saavuttamaan päämääränsä. Samalla yksilöllinen opintopolku toimii erinomaisena motivointikeinona.

Myös Pinkin (2009) mukaan motivaation keskeisiä tekijöitä on - erityisesti opiskelun kaltaisessa monimutkaisessa kokonaisuudessa - ulkoisesta motivoinnista luopuminen. Ulkoinen motivointi, pakottaminen, käskeminen ja palkitseminen johtavat vain alisuoriutumiseen ja pois ymmärtävästä oppimisesta ulkoa opetteluun. Lisäksi motivointiin tarvitaan oikeutta päättää omista asioista, mielekäs tavoite, sopivasti haastetta ja osallistamista. Tämä koskee sekä opiskelijoita että koulutuksen järjestäjän koko henkilökuntaa.

Myöskään opetussuunnitelma ei saisi olla itsetarkoitus, vaan sen tulisi tukea ja mahdollistaa opiskelijan henkilökohtaiset tavoitteet. Erilaiset opintopolut ovat tietysti muutenkin hyviä, mutta suurin osa hyödyntää saavuttamatta, mikäli valinnaisuutta ei osata käyttää opiskelijälähtöisesti.

Kuvatun mukaisella ohjauksen toteutuksella päästään opiskelussa erinomaisiin oppimistuloksiin ja sitoutumiseen. Toisaalta edellä kuvattu toiminta vaatii ohjaajalta paljon. Ohjaaminen ja dialogi on opeteltava käytännössä hyvin. Ala ja substanssiosaaminen täytyy hallita. Ohjaajan pitää pystyä nostamaan opiskelijoiden oma osaaminen esiin ja ymmärtää se, että opiskelijan taidot ovat erilaisia kuin omat taidot; hänen on luotava opiskelijoille onnistumisen kokemuksia ohjaamalla eikä ratkaisemalla heidän ongelmiaan. Haasteena onkin olla sanomatta ratkaisuja ja tehdä itsestään huomaamaton, vaikka on tehnyt paljon työtä onnistumisen ja oppimistilanteen valmistelun eteen. Pitkän, rakentavan ohjaustyön voi tehdä mitättömäksi ylimalkaisella ohjauksella. Ohjausosaamisen puute voi olla suuri haaste toiminnan onnistumiselle.



Kuva 2. Ammatillisen opettajan osaaminen (Ammattipeda 2018.)

Opettajan osaamisvaatimukset ovat varsin monimuotoisia ja ne tuntuvat kasvavan koko ajan. Kuvan 2 osaamisiin sisältyvät digitaidot ja monenlainen sosiaalinen yhteiskuntaosaaminen. Tiimiopettajuudessa kaikki opettajat voivat keskittyä enemmän omiin vahvuuksiinsa ja näin parantaa koko tiimin osaamisen tasoa.

3.2 Kouluorganisaatio

Myös koko koulun organisointi vaatii uudelleen ajattelua. Sir Ken Robinson (2016) esittää kirjassaan *Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education*, kuinka koulujärjestelmämme on muodostunut teollistumisen alun tarpeisiin ja kuinka kaukana ollaan tämän päivän vaatimukset täyttävästä hyvästä, uusia luovia ratkaisuja etsivästä oppimisympäristöstä – ympäristöstä, jossa sosiaalisissa ryhmissä verkottumalla ja tietoja hankkimalla etsitään erilaisia ratkaisuja käytännön ongelmiin.

Logan, King ja Fischer-Wright (2011). esittävät kirjassaan organisatiokulttuurin viisi tasoa:

- 1) Taistelevat klikit, joilla on omat pelisääntönsä. Ihmiset keskittyvät lähinnä selviämiseen ja kaikki on heidän mielestään ihan

p:stä. Johtaminen on hajota ja hallitse-tyyppistä eikä vuorovaikutusta juuri ole.

- 2) Ihmiset tekevät sen verran hommia, etteivät saa potkuja ja ilman minkäänlaista innostusta. Johtamistyyli on käskyttävä ja valvova. Ihmiset kokevat, ettei ole vaikuttamisen mahdollisuuksia. ”Menestyvissäkin organisaatioissa voi olla tällaisia irrallisia saarekkeitä”.
- 3) Ihmiset antavat parhaansa onnistuakseen. Tunnelma on sitoutunut ja keskittynyt, mutta keskinäinen kilpailu vahvaa. Johtokin kilpailee keskenään. Palkitseminen perustuu yksilösuoritukseen. Painopiste on kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa, mikä on tyyppillistä menestyvässä asiantuntijaorganisaatiossa.
- 4) Arvot ja visio inspiroivat yhteistyöhön. Ollaan ylpeitä omasta ”heimosta” ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Puhutaan me-muodossa. Johto panostaa kehittymiseen ja työn palkitsevuuteen. Ihmiset verkottuvat ja tieto kulkee. Motivoivana voimana on jatkuva kilpailu muita organisaatioita vastaan.
- 5) Työtä ohjaa jalo tarkoitus. Organisaatiossa on tiimejä, jotka ovat keskittyneet tekemään jotakin ainutlaatuista. Työ on merkityksellistä ja siinä on mahdollisuus vaikuttaa globaalisti. Johto rakentaa siltoja maailman parhaisiin osajiin. Muodostuu heimoja, joiden tavoitteena on muuttaa maailmaa. Kilpailu ei kohdistu toisiin organisaatioihin vaan siihen, mikä on mahdollista saavuttaa.

Mitä korkeammalla tasolla organisaatio on, sitä parempia tuloksia pitkällä aikavälillä se saavuttaa. Kouluorganisaatiot toimivat useimmiten lähinnä ensimmäisellä tasolla sekä organisaationa että luokkaopetusta tarjoavina yksikköinä. Opiskelijan ohjauksessa on edellytykset päästä tasolle neljä ja viisi – erityisesti, koska siinä pyritään kaikkien toimijoiden sekä yhteiskunnan kannalta mahdollisimman hyvään tulokseen.

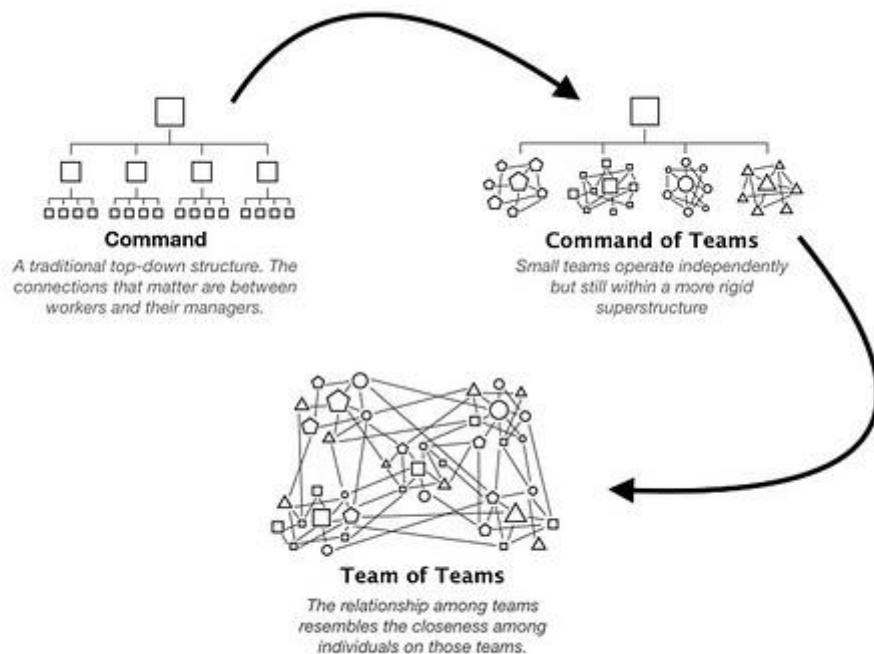
Satuli (2017) nostaa esiin myös luottamusjohtamisen merkityksen alaisen sitoutumiselle ja suoriutumiselle. Hän viittaa erityisesti Zakin tutkimuksiin ja filosofi Esa Saarisen haastatteluun, joiden mukaan luottamuksella on ratkaiseva merkitys yhteisön suorituskykyyn. Myös opiskelijan ohjaajan on voitettava opiskelijan luottamus toimivan ohjaussuhteen aikaansaamiseksi.

Toisaalta myös koulutusympäristössä ja erityisesti itsenäisiä opintopolkuja etenevien opiskelijoiden ohjauksessa yhdessä elinkeinoelämän kanssa muutokset tapahtuvat aikaisempaa nopeammin ja arvaamattomammin. Reformia ei laajamittaisesti saada toteutettua ellei myös organisaatioita kyetä uudistamaan toimintaa edistäväksi ja tukevaksi.

Työpaikoilla tapahtuvassa opiskelijoiden ohjauksessa täytyy pystyä reagoimaan välittömästi esiin tuleviin haasteisiin: toimintaa, joka on tullut

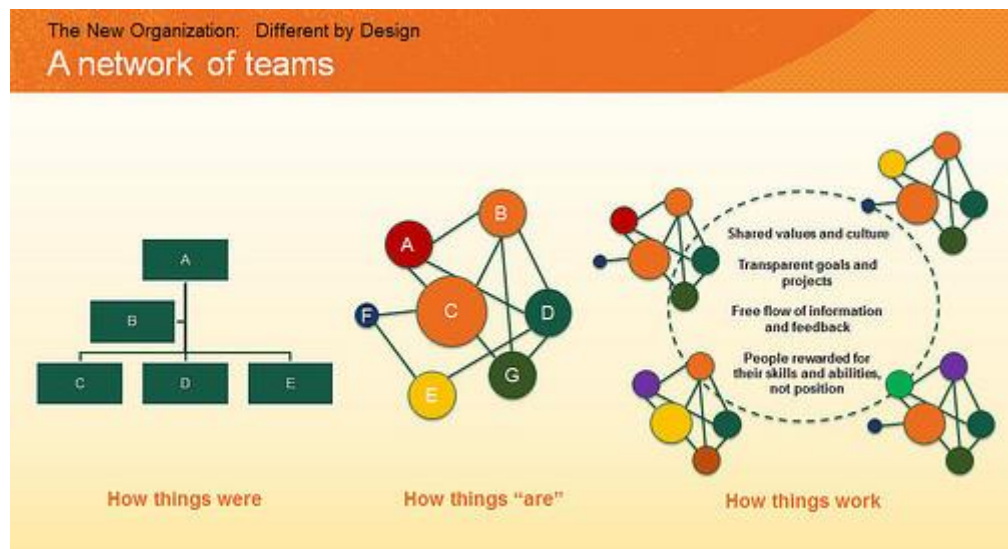
esiin jopa Yhdysvaltojen terrorisminvastaisessa sodassa Al-Qaidaa vastaan.

Yhdysvaltalainen kenraali Stanley McChrystal (2016) kuvaa kirjassaan *Team of Teams*, miten hän joutui organisoimaan joukkonsa uudelleen saadakseen aikaan ajantasaista analysointikykyä, tilanteisiin mukautumista ja välitöntä reagoitua. Perinteinen hierarkkinen organisaatio, jolla koulutuksen järjestäjätkin toimivat, vie päätöksenteon pois toimijoilta eikä organisaatio pysty vastaamaan nykyisen toiminnan haasteisiin. Myös tiimiorganisaatioissa päätöksenteko on liiaksi tiimien ulkopuolella ja keskinäinen kilpailu ja tiedon esteetön jakaminen hidastavat ja estävät tuloksellista toimintaa. Vasta ”tiimien tiimi” -organisaatio saavuttaa riittävän nopeuden ja kyvyn sopeutua kompleksisiin toimintaympäristöihin. Organisaatiomuutokseen liittyy itseohjautuvuuden lisääminen ja uusi johtaminen sekä digitaalisuus (ks. oheinen kaaviokuva).



Kuva 3. Tiimien tiimi (McChrystal 2015)

Myös Josh Bersin (2016) on laajassa kansainvälisessä tutkimuksessaan tullut samankaltaiseen lopputulokseen nykyisistä vaatimuksista organisaatioille. Tayloristisen liukuhinnamaailman (koulutusmaailman) organisaatiokaavio ja kontrolli eivät enää toimi tuloksellisesti. Kompleksisessa maailmassa korostuvat arvot, luottamus, läpinäkyvyys, tiedon hyödyntäminen ja vuorovaikutus. Tätä Bersin kuvaa seuraavalla kaaviolla:



Kuva 3. Tiimien verkosto (Bersin 2016)

Kompleksisessa maailmassa työ perustuu verkostoihin, joiden osat esimerkiksi työssäoppimisessa ovat oman organisaation ulkopuolella ja muutkin osat rakentuvat hierarkkisten osien päälle ja välille. Tämä vaatii organisaation muutosta. Jos organisaatiomuutos jää kuitenkin tekemättä, tärkeintä on se, miten organisaatio ja johtaminen sallivat verkostomaisen työskentelyn - ainakaan ne eivät saa haitata sitä.

Reformin tapainen muutos vaatii myös muutosta tavassamme ajatella johtajuutta. Rutiinityön hävitessä ihmisten kontrolloinnin ja tiukan ohjaamisen on hävittävä. Uusi työ vaatii luovuutta, yhteistyökykyä ja kykyä kohdata asiakas. Siksi tarvitaan sisäistä motivaatiota ja halua tehdä parhaansa tavoitteiden eteen. Tietyt työympäristöt mahdollistavat ja tukevat tämän kaltaista toimintaa, toiset tuhoavat ja estävät innostuksen. Tämän toteavat Jarenko ja Martela (2015) kirjassaan *Draivi*. He tulevat myös samankaltaiseen lopputulokseen menestyvän toiminnan organisoinnista ja sen vaikutuksista motivaatioon.

Koulutusorganisaatiossa motivoiva johtaminen on erityisen tärkeää, koska opettajien on oltava motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä voidakseen vuorostaan motivoida ja kannustaa opiskelijoita sekä verkostoitua ympäröivän elinkeinoelämän ja kollegoiden kanssa. Hierarkkinen johtaja tappaa innostuksen ja luovuuden jo pelkällä läsnäolollaan (Rock, 2012).

3.3 Muutosjohtaminen

Yritystoiminnassakin kolme neljästä muutosprojektista epäonnistuu. Heikon toteutuksen lisäksi väärä oletus muutostarpeesta on suurin syy epäonnistumisiin, toteavat Andan & Barsoux (2017) laajassa tutkimuksessaan. He nostavat esiin kolme tärkeintä tekijää joiden avulla voi päät-

tää muutoksen toimenpiteiden priorisoinnin ja aikatauluttamisen; muutoksen syy, organisaation perimmäinen tarkoitus sekä muutoksen vaatimat johtamistaidot. Epäonnistuminen näiden tekijöiden analysoinnissa ja yhteensovittamisessa johtaa epäonnistumiseen muutoksen aikaansaamisessa.

Reformissa syynä muutokseen toimii rahoituksen muutos, toiminnan tuloksellisuusvaatimus, koulutuksen vetovoimaisuuden puute, toimintaympäristön nopea kehittyminen ja pienenevät ikäluokat. Oman olemassaolon perustarkoitus täytyy kirkastaa selkeäksi kaikille ja johtaminen täytyy saattaa uudelle tasolle.

Muutosjohtamisessa on tärkeää kyseenalaistaa vanhoja rutiineja. Kun tavoitteet ja toimintatavat on selkeytetty, on ensiarvoisen tärkeää että kaikkien tasojen johtajat tai tiimien vetäjät, ymmärtävät minkälaiset asenteet ja käyttäytymismallit edesauttavat kehitystä. Heidän on myös itse toimittava esimerkkinä, jotta muut työntekijät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. On myös tärkeää tunnistaa ja kehittää muutoksen edustajina toimivia työntekijöitä ja edistää muutosta käyttämällä heitä yrityksen sisäisinä konsultteina.

3.4 Tietojärjestelmät reformin mahdollistajana

Tietotekniikan merkitys osaamisen siirrossa kasvaa koko ajan. Autoteollisuudessa muutosnopeus on erityisen suuri, ja korjausohjeet, korjaamokirjallisuus, sähkökaaviot sekä varaosaluettelot ja merkkikohtaisen koulutuksen materiaalitkin löytyvät verkosta. Autojen huoltaminen käynnistyy verkkoyhteyden luomisella huollettavaan ajoneuvoon sekä ajoneuvon elektronisella ja mekaanisella huolto- ja korjaustarpeen määrittelyllä.

Osaamistarpeet muuttuvat nopeasti (Linturi, Kuusi & Ahlqvist 2013, 62 – 64). Nykyään voidaan jo järjestää sekä luennot ja harjoitukset että vertaisoppiminen verkossa jopa yliopistotutkintoihin saakka. Uudet oppimismetodit mahdollistavat yksilöllisen etenemisen, omat kiinnostusten kohteet ja yksilölliset oppimistyylit. Itsenäinen tiedonhankinta, pelilliset oppimismetodit ja simulaatioharjoittelut korvaavat vanhoja opetus tapoja. Virtuaalitodellisuus mahdollistaa jo ”etäläsnäolon” ja asiantuntijan ohjauksen ”kädestä pitäen” aina tarpeen vaatiessa.

Jo nyt voidaan käytännössä ohjata opiskelijat itsenäiseen tiedon hankkimiseen ja informaation käsittelyyn sekä oppimaan erilaisten oppimistehtävien avulla sekä itsenäisesti että ryhmissä. Näin opitaan monenlaisia digitaalisia ja sosiaalisia taitoja samalla kun kehitytään ammatillisesti. Suurin osa selkeistä asioista saadaan opetettua kaikille pienellä ohjausresurssilla ja aikaa jää myös yksilölliseen ohjaukseen epäselvissä asioissa.

3.5 Oppimisympäristön monet ulottuvuudet

Oppimisympäristöllä voidaan tarkoittoa vain jotain tiettyä oppimisalustaa. Koulutukseen on kuitenkin vakiintunut jo laaja-alaisempi merkitys oppimisympäristölle. Tässä työssä oppimisympäristöllä tarkoitetaan sosiaalisista, fyysisistä, psyykkisistä ja pedagogisista tekijöistä muodostuvaa ympäristöä, johon vaikuttavat myös opiskelijan kognitiiviset ja emotionaaliset tekijät (Nuikkinen 2009).



Kuva 4. Opiskelu ympäristön rakenteet (Nuikkinen 2009)

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteena on hyödyntää kaikkia oppimisympäristöjä mahdollisimman hyvin. Siinä tavoitteellaan osaamista, joka voi karttua koulussa, vapaa-aikana sekä todellisessa työelämässä.

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppilas on ”tyhjä taulu”, jolle tiedot ja taidot opetetaan. Opetus keskittyy ulkoiseen ohjaukseen

- ajattelua ja ymmärtämistä ei tueta (Pylkkä 2016). Nykyisen oppimiskäsityksen - kognitivismin ja siitä kehittyneen konstruktivismin - mukaan opiskelija itse vaikuttaa aktiivisesti oppimiseensa. Konstruktivismin mukaan oppimista määrittävät monet tekijät ja oppimista tapahtuu ajasta ja paikasta riippumatta kaikkialla.

Konstruktivismi on yksi reformin lähtökohdista. Maijaliisa Rauste-von Wright ja Johan von Wright (1994) kuvaavat konstruktivismia seuraavilla yleistyksillä:

- 1) uutta tietoa omaksutaan käyttämällä aiemmin opittua,
- 2) oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta,
- 3) toimintaa ohjaa sen tavoite, ja tavoitetta ohjaavat oppimisen kriteerit – mutta oppimista säätelee se, mitä oppija tekee,
- 4) ymmärtämisen painottaminen edistää mielekästä tiedon jäsentämistä,
- 5) sama asia voidaan käsittää ja tulkita monella eri tavalla,
- 6) opitun siirtäminen uusiin tilanteisiin riippuu tietojen ja taitojen kytkeytymisestä toisiinsa
- 7) sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen rooli oppimisessa,
- 8) tavoitteellinen oppiminen on taito, jota voi oppia,
- 9) oppimisen arvioinnin tulisi olla monipuolista sekä
- 10) opetussuunnitelmien tulisi olla joustavia ja ottaa huomioon niin oppijan valmiudet kuin tiedon suhteellisuus ja muuttuvuuskin.

Uudistuksessa pyritään mahdollistamaan oppimisen ohjaus monimuotoisesti erityisesti työpaikoilla ja myös harrastusten sekä vapaaehtoistyön parissa. Opettaja muuttuu oppimisen ohjaajaksi, ja myös muualla kuin koulussa opittu pitää pystyä lukemaan hyödyksi ammattiopinnoissa. Muualla hankittu osaaminen on pystyttävä hyödyntämään siten, että se lyhentää opiskeluaikaa.

Ruohotie (2002) luonnehtii konstruktivistista oppimiskäsitystä seuraavasti: Sosiaalisen konstruktivismin mukaan tieto rakentuu, kun yksilöt osallistuvat yhteisiin ongelmiin ja tehtäviin ja keskustelevat niistä. Merkityksen määrittely on siis dialogiin perustuva prosessi. Tähän lähestymistapaan sisältyy kulttuurille yhteisten, maailmaan ja todellisuuteen liittyvän ymmärryksen ja kommunikointitapojen oppiminen.

Opetussuunnitelman perusteissa (OPH 2014) avataan monipuolisesti nykyistä koulun oppimiskäsitystä:

Opetussuunnitelman perusteet on laadittu perustuen oppimiskäsitykseen, jonka mukaan oppilas on aktiivinen toimija. Hän oppii asettamaan tavoitteita ja ratkaisemaan ongelmia sekä itsenäisesti että yhdessä muiden kanssa. Oppiminen on erottamaton osa yksilön ihmisenä kasvua ja yhteisön hyvän elämän rakentamista. Kieli, kehol-

lisuus ja eri aistien käyttö ovat ajattelun ja oppimisen kannalta olennaisia. Uusien tietojen ja taitojen oppimisen rinnalla oppilas oppii refleктоimaan oppimistaan, kokemuksiaan ja tunteitaan. Myönteiset tunnekokemukset, oppimisen ilo ja uutta luova toiminta edistävät oppimista ja innostavat kehittämään omaa osaamista.

Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten oppilaiden, opettajien ja muiden aikuisten sekä eri yhteisöjen ja oppimisympäristöjen kanssa. Se on yksin ja yhdessä tekemistä, ajattelemista, suunnittelua, tutkimista ja näiden prosessien monipuolista arvioimista. Siksi oppimisprosessissa on olennaista oppilaiden tahto ja kehittyvä taito toimia ja oppia yhdessä. Oppilaita ohjataan myös ottamaan huomioon toimintansa seuraukset ja vaikutukset muihin ihmisiin ja ympäristöön. Yhdessä oppiminen edistää oppilaiden luovan ja kriittisen ajattelun ja ongelmanratkaisun taitoja sekä kykyä ymmärtää erilaisia näkökulmia. Se myös tukee oppilaiden kiinnostuksen kohteiden laajentumista. Oppiminen on monimuotoista ja sidoksissa opittavaan asiaan, aikaan ja paikkaan.

Oppimaan oppimisen taitojen kehittyminen on perusta tavoitteelliselle ja elinikäiselle oppimiselle. Siksi oppilasta ohjataan tiedostamaan omat tapansa oppia ja käyttämään tätä tietoa oppimisensa edistämiseen. Oppimisprosessistaan tietoinen ja vastuullinen oppilas oppii toimimaan yhä itseohjautuvammin. Oppimisprosessin aikana hän oppii työskentely- ja ajattelutaitoja sekä ennakoimaan ja suunnittelemaan oppimisen eri vaiheita. Jotta oppilas voisi oppia uusia käsitteitä ja syventää ymmärrystä opittavista asioista, häntä ohjataan liittämään opittavat asiat ja uudet käsitteet aikaisemmin oppimaansa. Tietojen ja taitojen oppiminen on kumuloituvaa ja se vaatii usein pitkäaikaista ja sinnikästä harjoittelua.

Oppilaan kiinnostuksen kohteet, arvostukset, työskentelytavat ja tunteet sekä kokemukset ja käsitykset itsestä oppijana ohjaavat oppimisprosessia ja motivaatiota. Oppilaan minäkuva sekä pystyvyyden tunne ja itsetunto vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita oppilas asettaa toiminnalleen. Oppimisprosessin aikana saatava rohkaiseva ohjaus vahvistaa oppilaan luottamusta omiin mahdollisuuksiinsa. Monipuolisen myönteisen ja realistisen palautteen antaminen ja saaminen ovat keskeinen osa sekä oppimista tukevaa että kiinnostuksen kohteita laajentavaa vuorovaikutusta.”

Digitalisaation myötä tietolähteet seuraavat opiskelijaa kaikkialle. Myös ohjaaja voi olla lähes aina saavutettavissa ajasta ja paikasta riippumatta. Taitoja voi esimerkiksi autonomiasentajaopiskelija oppia aivan yhtä hyvin parkkipaikalla omaa autoa korjatessa kuin työssä tai työssäoppimispaikalla. Taitojen oppimiseen tuovat oman lisänsä erilaiset simulaattorit ja virtuaalitodellisuuden luomat ”etä-läsnäolon” mahdollisuudet.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Laadullinen tutkimus

Pyrittäessä selvittämään uudistuksen toteutumisen mahdollisuuksia luonnollinen tutkimustapa on laadullinen. Käytettävissä ei ole valmista määrällistä dokumentaatiota eikä materiaalia, josta tutkimuksen voisi tehdä. Teemahaastattelu antaa tällaisessa tilanteessa parhaan mahdollisen tuloksen.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän ymmärryksen saamista ilmiöstä. Tässä työssä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan induktiivista tutkimusta. Tarkoitus ohjaa tutkimustehtävien tekemistä. Tutkija voi käyttää työnsä apuna hypoteeseja eli arvauksia tutkimuksen tuloksista. Laadullisella tutkimuksella pyritään perehtymään tutkittavaan todellisuuteen tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta ja selvittämään tutkittavia ilmiöitä ja niiden välisiä suhteita. (Eskola & Suoranta 2014; Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Tutkimukseen valitaan haastateltaviksi henkilöitä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkimuksen kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään enemmän aineiston laatuun kun määrään, koska siinä perehdytään tutkittavaan ilmiöön aineiston perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään aineiston pohjalta tehdyn induktiivisen päättelyn perusteella yleisesti toimivaan teoriaan. Yksi määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ero on siinä, että määrällisen tutkimuksen tutkimusongelmat määritellään tarkasti etukäteen, kun taas laadullisen tutkimuksen tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikana.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 45.) mukaan lomakehaastattelu sopii parhaiten aineiston keruumuodoksi kun halutaan kerätä faktatietoa ja kun tutkija tietää etukäteen, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa.

Tutkimusteemoiksi valittiin reformin tavoitteista sellaisia, joihin jokainen haastateltava voi toiminnallaan merkittävästi vaikuttaa. Reformista löytyi seuraavia keskeisiä tavoitteita:

- 1) parannetaan koulutuksen työelämävastaavuutta,
- 2) lisätään opetushenkilöstön osaamista,
- 3) kehitetään työelämäyhteistyötä,
- 4) kehitetään oppimisympäristöjä sekä
- 5) tehostetaan koulutusorganisaation toimintaa ja joustavuutta

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimukseen valittiin sellainen joukko haastateltavia, joiden on täytynyt työnsä puolesta jo perehtyä reformin tavoitteisiin ja ottaa vaatimukset huomioon päätöksenteossaan tai muuten joutuvat aktiivisesti toimimaan reformin tavoitteiden mukaan. Lisäksi haluttiin haastatella erilaisia tahoja, jotta muodostuisi mahdollisimman monipuolinen kuva reformin toteutumisen edellytyksistä.

Tutkimukseen valittiin auto- ja logistiikan erikoisasiantuntija Opetushallituksesta, auto-alan opettajia kouluttava lehtori Haaga-Helian Opettajakorkeakoulusta, suuren paikallisen autotalon korjaamopäällikkö, Luksian kuntayhtymän johtaja, Luksian palvelualojen rehtori (toimii autoalan rehtorina) sekä auto-alan koulutuspäällikkö.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin strukturoitu haastattelututkimus. Haastatteluteemat ja kysymykset lähetettiin sähköpostin välityksellä. Työelämän edustajaa haastateltiin eri tavalla, koska hän ei ollut etukäteen perehtynyt reformin tavoitteisiin.

Haastatteluteemat on suoraan johdettu reformin tavoitteista; niiden pohjalta on laadittu myös Luksiassa toteutetun kehittämishankkeen tavoitteet.

Autotalon korjaamopäällikölle lähetettiin haastattelukysymykset ja materiaalia reformiin tutustumista varten etukäteen ja häntä haastateltiin suullisesti työpaikalla. Suullisessa haastattelussa pystyttiin esittämään selventäviä kysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelija kirjasi vastaukset ja korjaamopäällikkö tarkasti vielä lopuksi kirjaukset.

Vastaajan tehtävänä oli arvioida miten näihin tavoitteisiin voidaan päästä etenkin Luksian autoalan koulutuksessa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimus on melko kapea-alainen. Jokaista hallintotasoa edustaa vain yksi haastateltava ja koulutuksen järjestäjän edustajat ovat kaikki samasta koulutuskuntayhtymästä. Aineiston määrän takia ei voida haastatella kokonaista joukkoa tietyn ryhmän edustajia, vaan on tyydyttävä yksittäisiin haastateltaviin. Tämä estää tekemästä yleisiä johtopäätöksiä tutkimuksen tulosten perusteella. Haastateltavat edustavat kuitenkin erittäin hyvin Luksian ja sen auto-alan toimintaan vaikuttavaa joukkoa ja tältä osin tuloksia voidaan pitää erittäin luotettavana. Ainoastaan työelämän yksi edustaja ei kata koko työssäoppimisen laajaa kenttää.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa suuressa määrin tutkimustoiminnan laatu. Laadun vaatimukset on otettava huomioon jo haastattelurunkoa tehtäessä. Aineiston keruun ja käsittelyn sekä kattavuuden merkitys laatuun ja luotettavuuteen on myös suuri.

Hirsjärvi ja Hurme (2011) mukaan reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tapa määritellä reliaabelius on se, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen.

Ympäröivä maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja siten muuttuvat myös osaamistarpeet. Muutostarpeiden tulee näkyä myös kehittämis-kohteissa ja tutkittavien käsityksissä. Tässä mielessä tutkimus on reliaabelia vain jonkin aikaa, kuitenkin niin kauan, että sen perusteella kannattaa tehdä muutoksia toimintatapoihin. Muutosten myötä nousee esiin uusia kehittämistarpeita, mikä tekee kehittämisestä jatkuvaa.

Tuloksia voidaan pitää varsin reliaabelina myös Hirsjärvi ja Hurme (2011) toisen määritelmän mukaan. Jokainen tuloksija voi tietenkin soveltaa tutkimustuloksista omaan käyttötarkoitukseensa ja katsantokantaansa sopiviksi.

Kolmas tapa määritellä reliaabelius Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan on se, että kahdella rinnakkaisella menetelmällä saadaan sama tulos. Käsitykseni mukaan samaan tulokseen päädytään varsin suurella todennäköisyydellä tutkimusmenetelmästä riippumatta.

Ihmistutkimuksissa ei yleensä ole lopullisia totuuksia. Tärkeää on kertoa seikkaperäisesti tehdyistä ratkaisuista raportissa. Ratkaisut toimivat tutkimuksen arvioinnin perustana ja auttavat lukijaa ottamaan huomioon esille tuotuja seikkoja omissa hankkeissaan (Eskola & Suoranta 2014.)

Sekä reliaabeliuden että validiuden käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tässä tarkastelussa on mielekästä tarkastella lähinnä rakennevalidiutta eli sitä, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan?

Rakennevalidiuden osalta voidaan todeta tutkimuksen rajoittuvan koulutusreformin keskeisten tavoitteiden toteutumisen edellytyksiin.

5. REFORMIN TOTEUTUMISEN EDELLYTYKSET LUKSIAN AUTOALAN KOULUTUKSESSA

5.1 Koulutuksen työelämävastaavuuden parantaminen

Ensimmäiseen kysymykseen-, miten parannetaan autoalan koulutuksen työelämävastaavuutta? - saatiin melko yhteneviä vastauksia. OPH, Haaga-Helia ja Autotalo tekisivät suunnittelun ja toteutuksen yhdessä opiskelijan, opettajan ja työelämän edustajan kanssa. Rehtori ja kuntayhtymän johtaja ottaisivat työnantajan mukaan toteutuksen suunnitteluun ja koulutuspäällikkö tekisi huolellisen toteutussuunnitelman.

Konkreettisia toimintaan vaikuttavia ehdotuksia olivat autotalon lupaus pitää mahdollisimman paljon työssäoppijoita sekä yhdessä tehtävä toteutuksen henkilökohtaistaminen. Konkreettinen oli myös rehtorin ajatus yhteisestä toteutuksen suunnittelusta työelämän edustajien kanssa.

Luksian Nummelan toimipisteen autoalalla työssäoppijoiden henkilökohtaista ohjausta annetaan ammattiaineiden osalta työpaikolla yhdessä työelämän edustajien kanssa. Yhdessä suunniteltua ohjausta tulisi edelleen lisätä ja yleisaineiden opettajat tulisi ottaa mukaan toteutuksen suunnitteluun. Kehittämisen täytyy myös olla jatkuvaa ja koskea jokaista opiskelijaa yksilöllisesti.

Työnohjauksen henkilökohtaistamisen ja yhteistyön edellytyksenä on kuitenkin suunnittelun resursointi ja kirjaaminen työjärjestyksiin. Työjärjestysten teko on lähiesimiesten vastuulla ja tuntien varaaminen työssäoppimispaikkojen tapaamisia varten useiden kuukausien päähän on mahdotonta. Tilanteissa joissa joudutaan sopimaan opetusjärjestelyistä ja sijoittumisesta työssäoppimispaikolla, nousee esiin opettajien tarve vaikuttaa omiin työjärjestyksiin.

Työelämäyhteistyö ja verkottuminen ei vielä kuulu yleisaineiden opettajan työnkuvaan. Yhteistyön onnistumisen eräänä edellytyksenä on McChrystalin ja Bersinin kuvaama tiimien tiimi -organisaatio tai vähintäänkin tämänkaltaisen toiminnan salliminen ja tukeminen myös yleisaineiden opetuksessa.

Mikäli yhteistyötä halutaan lisätä, täytyy yhteistyölle varatun ajan lisäksi varata siihen tarvittava resurssi. Työnantaja hyötyy ohjauksesta saamalla uutta koulutettua ja tuttua henkilökuntaa. Opettajien työ tulisi resursoida niin, että työssäoppimisen ohjaus olisi vähintään yhtä kannattavaa kuin luokkaopetus. Siirtyminen kokonaistyöaikaan tuonee ratkaisun myös suunnitteluajan noteeraamiseen palkassa.

5.2 Opetushenkilöstön osaaminen

Toiseen kysymykseen - minkälaista osaamista lisäisit opetushenkilöstölle - saatiin hyvin samankaltainen vastaus lähes kaikilta haastatteluun osallistuneilta. Yleisesti toivottiin enemmän panostusta työssäoppimisen ohjaukseen liittyviin sosiaalisiin taitoihin kuten tiimityö-, työelämä-, ohjaus-, arviointi- ja motivointitaitoihin. Koulutuspäällikkö toivoi lähinnä teknisiä taitoja, kuten uuden autotekniikan tuntemusta, kansainvälisen toiminnan lisäämistä ja uusien verkostojen luomista sekä opetuksen henkilökohtaistamista sekä yksilöllisiä opintopolkuja.

Opetushallituksen rooli on lähinnä opetussuunnitelman perusteiden jatkuvassa kehittämisessä ja niistä tiedottamisessa. Haaga-Helian edustaja kehittäisi opettajankoulutusta siten, että neuvottelutaito ja yhteistyö työelämän kanssa sisällytetään osaksi opetusharjoittelua. Autotalo lisäisi yhteistyötä ja vierailuja. Kuntayhtymän johtaja tukisi työelämävalmiuksia sekä yhteistyö- ja ohjaamistaitoja kehittäviä hankkeita. Rehtori kehittäisi ohjaamis- ja verkottumistaitoja ja panostaisi laaja-alaiseen osaamiseen. Rehtorin mielestä koulutusta tulisi kehittää benchmarkkaamisen avulla. Koulutuspäällikkö korostaa uuden autotekniikan ja kansainvälisyyden merkitystä sekä opetuksen henkilökohtaistamista ja yksilöllisiä opintopolkuja. Koulutuspäällikön mukaan tähän päästään verkostoja hyödyntämällä, ohjauskoulutusta parantamalla ja koulun oppimisympäristöjä kehittämällä.

Oppimistulosten ja työpaikoilta saadun palautteen perusteella voidaan päätellä, että suuria aukkoja opetushenkilöstön osaamisessa ei ole, yksittäisiä henkilökohtaisia kehittämistarpeita kylläkin. Jatkuva taitojen kehittäminen sekä kouluttautuminen ovat tietenkin tarpeen.

5.3 Työelämäyhteistyön parantaminen

Käsitys siitä, mitä Nummelan auto-osastolla pitäisi työelämäyhteistyön kehittämiseksi tehdä, oli lähes kaikilla haastatelluilla samansuuntainen. Vastausten mukaan opettajien tulisi jalkautua työssäoppimispaikoille ja tehdä ohjausta ja suunnittelua yhdessä elinkeinoelämän edustajien kanssa. Ympäröiviin yrityksiin tulisi tutustua hyvin avoimesti ja etsiä yhteisiä tavoitteita. Peruskoulujen kanssa tehtävää yhteistyötä ei saa unohtaa. Myös elinkeinoelämässä tapahtuva jatkuva muutos tulisi ottaa huomioon ja järjestää yhteisiä tapahtumia koululla työelämän edustajien kanssa.

Työelämäyhteistyön lisääntyminen edellyttää myös toimia johdon taholta. Yhteistyö tulee resursoida ja johdon on koettava yhteistyö niin tärkeäksi, että sitä edistetään konkreettisilla toimenpiteillä. Kun oppiminen tapahtuu työpaikoilla, ohjaajien tulisi olla siellä fasilitaattorina auttamassa mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsyä.

5.4 Oppimisympäristöjen kehittäminen

Puolet vastanneista, - OPHn, Autotalon ja Haaga Helian edustajat kannattivat työssäoppimisen kehittämistä laaja-alaisesti. Kuntayhtymän johtaja ja rehtori kannattivat keskittymistä perusasioiden opetukseen koulussa ja erityisosaamiseen työssäoppimispaikoilla. Koulutuspäällikkö piti tärkeimpänä luokkahuoneessa tapahtuvan koulutuksen kehittämistä ammattiopetuksessa.

Koulutuksen järjestäjät näkivät mahdollisuutensa tukea haluamaansa kehitystä lähinnä investointivaroilla. Koulutuspäällikkö ottaisi luokkatilojen suunnitteluun ja ideointiin myös opettajat mukaan. Autotalo oli valmis yhteistyön lisäksi jopa yleisaineiden ja työssä tapahtuvan oppimisen integrointiin.

Työssäoppimisen kehittäminen edellyttää aikaa ja resursseja. Investoinnit ovat tarpeen verkkopohjaisten järjestelmien kehittämiseksi ja opettajien työvälineiden päivittämiseksi sekä järjestelmien ja käytön koulutuksen järjestämiseen. Perusasioiden opettaminen koulussa on kaikkien kannalta järkevää ja opetuksen ajan tasalla pitäminen vaatii myös jatkuvia investointeja.

Teoriaopeuksen siirtämistä luokkaopetuksesta käytäntöön vallitsee laaja yksimielisyys. Kokemus on osoittanut että käytännössä opittu teoria ymmärretään paremmin, muistetaan kauemmin ja koetaan mielekkäämmäksi kuin luokkaopetus.

5.5 Toiminnan ja joustavuuden tehostaminen

Toiminnan tehostaminen ja joustavuuden lisääminen vaatisivat uudeleen organisointia ja opiskelijalähtöisyyttä. Tätä mieltä olivat OPHn, Haaga Helian ja autotalon edustajat. Rehtori ja kuntayhtymän johtaja puolestaan pitivät riittävinä joustavien ja yksilöllisten opintopolkujen järjestämistä. Koulutuspäällikön mielestä reformin saattaminen toimiviksi ratkaisuksi ja riittävän ohjeistuksen antaminen opettajille vastaisivat vaatimuksiin toiminnan tehostamisesta ja joustavuuden lisäämisestä.

Toiminnan tehostamista ja joustavuuden lisäämistä voisi parantaa OPHn edustajan mukaan tukemalla reformin mukaista toimintaa ja yhteistyötä. Haaga Helia ja Autotalo voivat vaikuttaa lähinnä tekemällä kehittämistarpeet näkyviksi. Kuntayhtymän johtaja voi mielestään tukea toiminnan tehostumista ja joustavuuden lisäämistä varmistamalla, että järjestelmät, oppimisympäristöt, pedagogiikka ja osaaminen ovat ajan tasalla. Rehtori voi mielestään vaikuttaa osallistumalla itse kehittämistyöhön ja mahdollistamalla opetushenkilöstön kouluttautuminen. Kou-

lutuspäällikkö tehostaisi ja lisäisi joustavuutta parhaiten aktiivisella toiminnallaan omissa prosesseissaan sekä kehittämällä toimintaa yhdessä opettajien kanssa.

Tehokkaasta käytännön toiminnasta saa hyvän kuvan Nummelan auto-osaston toiminnassa. 70...80 opiskelijan ohjauksesta suoriutuu kolme opettajaa normaalin viiden opettajan asemasta ja luokkatilat ovat käytössä vain kahdessa jaksossa koko kouluaikana. Tämän lisäksi käytössä on autohalli ja työnvastaanottotila. Näillä tilaratkaisuilla ja resursseilla saavutettiin erinomaisia oppimis-, läpäisy- ja työllistymistuloksia.

Joustavuuden lisääminen edellyttäisi McChrystalin (2015) ja Bersinin (2016) mukaan tiimien organisoitua. Yksilölliset opintopolut lisäävät joustavuuden ja erikoisjärjestelyjen tarvetta ja vaativat jatkuvaa ja nopeaa reagointia eri toimijoilta. Toiminta edellyttää myös valtuuksia toimia parhaaksi koetulla tavalla. Ainakaan organisaatio ei saa estää perusteltua, tehokasta ja mielekästä toimintaa (Bersin 2016).

5.6 Luksian reformin tarkastelu

Ammatillisen koulutuksen reformin tultua julkiseksi syksyllä 2015 selvisi että toisen asteen koulutuksen määrärahoja pienennetään 10% vuoden 2017 alusta. Tämä johti koko koulutuskuntayhtymän tasolla talouden kiristämiseen ja irtisanomisiin. Toimialoja on kokonaan lakkautettu, toimintaa tehostettu, tilankäyttöä tiivistetty, aikuiskoulutusta on integroitu nuorisosaasteen koulutuksen yhteyteen ja yli jääneistä tiloista on kokonaan luovuttu. Toimintaa on tehostettu ja samalla uusia aloitettavia toimialoja on otettu tilalle.

Kehittäminen on myös tuonut tulosta ja Luksian tilinpäätös olikin jo vuonna 2016 noin 2 miljoonaa ylijäämäinen, vaikka merkittäviä organisoitiratkaisuja on vielä tekemättä. Vuoden 2017 tilinpäätös ei tätä kirjoittaessa vielä ole käytettävissä. Koulutuskuntayhtymän tulos on tosin ollut positiivinen koko tämän vuosikymmenen ajan. Näin säästyneitä resursseja tarvitaan uusien toimialojen käynnistämiseen ja yhden uuden koulurakennuksen rakentamiseen.

Irtisanomiset ja talouden kiristäminen on luonnollisesti huonontanut opettajien motivaatiota ja sitoutumista työhön. Eniten opettajia on häirinyt pääluottamusmiehen mukaan tiedottamisen puute, sekä epätoisuus johdon tavoitteista. Osallistamisesta ja sitouttamisesta ei muu-
toksessa ole huolehdittu.

Opiskelijoiden oppituntien määrää on koko ajan pienennetty: Vuonna 2010 oppituntien määrä oli 32h/viikko, vuonna 2015 28h/viikko ja vuonna 2017 24,5h/viikko. Samalla koulutuksesta saatu maksu on välillä kasvanut ja on edelleenkin suurempi kuin vuonna 2010. Myös työssäop-

pimisen määrä esimerkiksi autoalalla on kasvanut 15 prosentista nykyiseen yli 50 prosenttiin. Työssäoppiminen on koulutuksen järjestäjälle varsin kustannustehokasta, koska opetustiloja ja välineitä ei tarvita lainkaan ja opettajille maksetaan noin 2/3 lähiopetuksen palkasta.

Koulutuksen kustannuksista noin puolet aiheutuu tiloista ja välineistä ja puolet palkoista. Opetusryhmät ovat kasvaneet 16 opiskelijasta jopa 30 opiskelijaan ja ovat nyt keskimäärin. 25 opiskelijaa. Vuonna 2010 opiskelijaluokan koulutukseen sai noin 160 000 euroa ja 2017 noin 250 000 euroa. Samalla kustannukset opetustilojen käytön ja palkkakulujen pienemisen takia ovat vähentyneet autoalalla noin 40%.

Yksittäisen opiskelijan kannalta tilanne on heikentynyt, koska ohjauksen ja lähiopetuksen määrää on pienennetty. Luokkakokojen kasvun johdosta ohjaajakontaktien määrä on pienentynyt ja opetustuntejakin on aiempaa vähemmän. Siirtyminen opettajasta oppimisen ohjaajaksi on kuitenkin henkilökohtaistanut opetusta ja lisännyt kontaktien määrää. Työssäoppimisen ohjaustuntien määrä on pienentynyt kolmasosalla ja uudet ohjauskäytänteet vähentävät niitä edelleen.

Pienen viikkotuntimäärän takia opiskelijoille tulee koulujaksoilla opetuksettomia päiviä, joita kutsutaan itsenäisen opiskelun päiviksi. Aikaisemmin itsenäiseen opiskeluun valmisteltiin tavoitteiden mukaiset tehtävät ja ne tarkastettiin myöhemmin koulussa. Opettajille maksettiin korvaus näiden tuntien järjestelyistä. Nykyään itsenäinen opiskelu on kokonaan opiskelijan omalla vastuulla.

Yhä yleisemmiksi ovat käyneet myös kahden tunnin päivät ja kolmen tai neljän työpäivän viikot. Osa opiskelijoista tulee koululle hankalien kulkuyhteyksien takaa ja heillä saattaa kulua matkoihin enemmän aikaa kuin koululla ”työskentelyyn”.

Opiskelijoiden tunteja kuvaa hyvin toista opiskeluvuottaan opiskelevan opiskelijan kommentti palautekyselyssä: ”Yto-aineet vixxxn kun vois hallissa tehdä oikeita hommia. Yto-jaksolla oli päiviä vain 3 viikossa niin olisi silloin voinut hyvin tehdä eikä nyt kun on kauan odotettu että pääsee halliin. vxxxta sxxxtana tämmönen lässytys!”

Yleisaineiden sijoittelu hallityöskentelyn keskelle häiritsee työskentelyä ja estää yksilöllistämisen työssäoppimisen avulla, koska yleisaineiden tunneille on kuitenkin osallistuttava. Aikaisempina vuosina toteutetut integroinnit loppuivat jo syksyllä kun kahden opettajan yhteisopettajuus ja opetuksen yhteinen valmistelu lopetettiin.

Reformi ei ole edennyt kaikilta osin toivotulla tavalla. Leikkaukset ja supistuneet resurssit ovat kurjistaneet toimintaympäristöä ja hidastaneet tai suorastaan estäneet kehittämistoimien toteuttamista.

Luksian autoalan koulutuksen kehittäminen reformin vaatimusten mukaiseksi aloitettiin heti vuodenvaihteen jälkeen 2017. Joustavat opintopolut ja laaja valinnaisuus, jolla vastataan ympäröivän elinkeinoelämän vaatimuksiin, on ollut jo useita vuosia normaalia käytäntöä. Arviointi on ollut osaamisperusteista ja opiskelijat ovat pystyneet etenemään opinnoissaan omien tavoitteidensa mukaan ja omassa tahdissaan jo useiden vuosien ajan.

Autoalan kehittäminen on viime vuosina keskittynyt yleisaineiden integroimisen ja avoimen oppimisympäristön luomiseen työsalissa, jossa toimii opiskelijavetoinen autokorjaamo. Autokorjaamon kaikki digitaaliset järjestelmät työn vastaanoton asiakashallinnasta autojen vian määrittymiseen ja korjaamokirjallisuuteen ovat jo opiskelijoiden käytössä asiakaspalvelun ja oppimistehtävien apuna.

Samalla aloitettiin ohjauksen, dokumentoinnin ja seurantajärjestelmän kehittäminen. Pilottiryhmiksi valittiin ryhmät tieto- ja viestintätekniikan sekä autoalan aloittavista ryhmistä. Valittu järjestelmä toimii opettajille osana koulun oppilashallintojärjestelmää ja on opiskelijoille mobiilipohjainen. Järjestelmä mahdollistaa opiskelijan oman portfolion rakentamisen lisäksi äänitteiden ja videoiden tallentamisen erityisesti yleisaineiden oppimistehtävien dokumentteihin.

Yleisaineiden integroinnin tavoitteena oli rakentaa sellaiset opintokokonaisuudet, että ne voitaisiin toteuttaa jopa työssäoppimisjaksolla. Suunnitellussa toteutuksessa säilytettiin kuitenkin teoriajaksot, jotta saataisiin kuormitusta pois jo ahtaasta työsalista. Teoriajaksoille piti myös siirtää sinne soveltuvat osat ammatillisesta koulutuksesta kuten tulityö, työturvallisuus ja sähköturvallisuuskoulutus. Näin saatiin yhtenäistä ja tehokasta työaika hallityöskentelyyn samalla, kun osa opiskelijoista oli työssäoppimassa ja osa teoriaopinnoissa. Järjestely edellyttää kuitenkin huolellista vuosisuunnittelua.

Avoin oppimisympäristö opetuskorjaamossa suunniteltiin toteutettavaksi osin opettajien yhteistyönä siten, että oppimisympäristö olisi koko työajan opiskelijoiden käytössä. Näin oppimiselle saadaan lisää aikaa ja valmistumista voidaan nopeuttaa. Opiskelijat pystyvät myös suorittamaan osan yleisaineista opiskelijakorjaamon työnvastaanotossa hoitaessaan asiakaspalvelua, varaosien hankintaa, tarjouslaskentaa, korjaamon johtoa ja laskutusta. Jo toteutettu yhteisopettajuus on perusteltua myös siksi, että työsalissa ja töiden vastaanotossa työskentelee ryhmiä eri koulutustasoilta ja tilat sijaitsevat melko laajalla alueella. Työtilat eivät myöskään ole näköyhteydessä toisiinsa kaikilta osin. Lisäksi ohjaajien vuorojen vaihto edellyttää suunnittelua niin että opiskelu ja asiakaspalvelu voidaan sovittaa yhteen. Suureen luokkakokoon siirryttiin alun perin siksi, että se mahdollistaa taloudellisesti yhteisopettajuuden.

Syksyllä 2017 juuri koekäyttöön saadun opiskelijan ohjausjärjestelmän käyttö kiellettiin palvelimien sijainnin ja hallinnan perusteella. Muuta järjestelmää ei ole ehdotettu tilalle. Opiskelijat dokumentoivat halutesaan tehtäviään itsenäisesti omiin järjestelmiinsä. Ohjaajilla ei ole pääsyä näihin järjestelmiin.

Opettajien työaika rajoitettiin syksyllä 2017 24,5 tuntiin, joten myös opiskelijoiden työaika jäi suunnilleen yhtä lyhyeksi. Avointa oppimisympäristöä ei voitu tällä tuntimäärällä järjestää. Yhteisopettajuus lopetettiin vastakkaisista perusteluista huolimatta. Yleisaineiden oppitunnit on tällä hetkellä jaettu keskelle työsalitunteja ja samalla estyy yhtenäinen ammattiopetus ja jo käytössä olleiden yksilöllisten opintopolkujen hyödyntäminen. Järjestely on vaikeuttanut integroinnin toteutusta ja hankaloittanut asiakastöiden tekoa.

Myöhemmin syksyllä 2017 autoalan opetuskorjaamoon perustettiin raskaan kaluston korjaamo korjaamaan logistiikka-alan kuorma-autoja ja muuta koulun ajoneuvokalustoa. Korjaamotila sijoitettiin valkotaulun, laajakankaan ja videotykin väliin. Melun, tilanpuutteen ja järjestelyjen takia suoraan käytännön tekemiseen liitetty teoriaopetus häiriintyy tai suorastaan estyy. Tilojen ja välineiden yhteiskäyttö raskaan kaluston korjaamon kanssa aiheuttaa jatkuvia ristiriitoja. Kukaan ei oikein tiedä ollaanko raskaankaluston korjaamossa jossa järjestetään myös koulutusta, onko logistiikka-alan keskeytymätön toiminta etusijalla vai ollaanko kouluttamassa opiskelijoita autoalalle

Vuoden 2018 alussa opiskelijoilta ja opettajilta kiellettiin varaosien tilaaminen myös asiakastöinä tehtäviin ajoneuvoihin. Samalla muutettiin varaosahinnoittelua niin, etteivät opiskelijat enää pysty tekemään tarjouslaskentaa eivätkä laskutusta.

Työssäoppimisen ohjauksen määräyksiä on muutettu niin, että työssäoppimispaikoille täytyy lähteä aina koulusta koulun omalla autolla sen sijaan, että opettaja menisi suoraan työpaikalle omalla autollaan. Tällainen käytäntö vähentää entisestään työssäoppimisen ohjaukseen käytettävissä olevaa aikaa.

Teorialuokkien käyttöön palautuksen ja tilojen järjestelyjen suunnittelu aloitettiin tammikuun lopulla 2018. Teorialuokkia ei viime vuosina ole käytetty ammattiopetuksessa, koska teoriaopetus on siirretty käytännön työn yhteyteen työsalin. Teorialuokkia on käytetty yleisaineiden ja muiden opetusalojen opetukseen.

Sipilän hallituksen toisena kärkihankkeena olevassa toisen asteen koulutuksen reformissa halutaan monipuolistaa kouluttaja rakennetta. Kuitenkaan tutkinnon anto-oikeutta ei ole sallittu muille kuin olemassa ole-

ville koulutuksen järjestäjille. Tällä estetään uusien koulutuksen järjestäjien pääsy markkinoille, mikä on selkeä ristiriita uusien, tehokkaampien ja taloudellisempien koulutusmuotojen etsimisessä.

Tämän lisäksi reformissa pyritään vähentämään työssäoppimisesta aiheutuvaa hallinnollista taakkaa työnantajilta. Kuitenkin käytännössä koulutuksen järjestäjät siirtävät ohjausta, vastuuta ja hallinnointia opettajilta työssäoppimispaikoille. Tämä taas johtuu suurelta osin koulutuksen järjestäjien työssäoppimisen ohjaukseen osoitettujen resurssien leikkauksista.

Keskeisimpänä seikkana reformin toteutuksen esteeksi tutkimuksen perusteella nousi koulutuksen järjestäjän reformin vision ja strategian puute. Kun toiminnalla ei ole selkeää suuntaa eikä suunnitelmaa kulujen karsimisen lisäksi, eivät eri organisaatiotasojen toimijat mitenkään voi edistää yhteistä päämäärää.

Logan, King ja Fischer-Wright (2008) toimintakulttuurin jäsentelyä lainaten reformin vaatimusten toteutuminen edellyttäisi ainakin kulttuurin tasolle kolme pääsemistä. Tällä tasolla pyritään hyvään tulokseen ja ollaan sitoutuneita työhön. Koulutusorganisaatio toimii pääsääntöisesti tasoilla yksi ja kaksi. Näillä tasoilla johtamistyyli on käskevää ja valvovaa eikä vuorovaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia ole. Työntekijät keskittyvät lähinnä selviämään mahdollisimman vähällä työllä. Eri toiminnan tasot ovat seurausta johtamisesta sekä tavoitteiden ja vision jalkauttamisesta.

McCrystalin (2016) mukaan vasta ”tiimien tiimi”-organisaatio saavuttaa riittävän nopeuden ja kyvyn sopeutuakseen kompleksisiin toimintaympäristöihin. Organisaatiomuutokseen liittyy itseohjautuvuuden lisääminen ja uusi johtaminen sekä digitaalisuus.

Kompleksisessa maailmassa työ perustuu verkostoihin, joiden osat esimerkiksi työssäoppimisessa ovat oman organisaation ulkopuolella ja muutkin osat rakentuvat hierarkkisten osien päälle ja välille. Jos organisaatiomuutos jää tekemättä, tärkeintä on se, miten organisaatio ja johtaminen sallivat verkostomaisen työskentelyn – ainakaan ne eivät saa haitata sitä (Bersin 2016).

Koulutusorganisaation eri osastot ovat toiminnassaan hyvin eri tasoilla. Eri alat ovat myös toimintaympäristöiltään varsin erilaisia. Tästä huolimatta elinkeinoelämän nopeisiin muutoksiin tulee kyetä vastaamaan nopeasti ja yksilöllisesti. Muutos, joka toisella toimialalla vie kehitystä eteenpäin, voi toisella alalla estää reformin mukaisen yksilöllisen toiminnan. Alan syvällistä tuntemista ja ketteryyttä tarvitaan erilaisten toimialojen kehittämisessä.

Eri alojen yksilöllisen toiminnan toteutuksen edellytyksenä on toimialojen selkeä itsehallinto. Toimialan itsenäinen toiminta mahdollistaa myös opiskelijoiden mielekkäät, yksilölliset ja elinkeinoelämälähtöiset opintopolut. Ulkopuolisen on hyvin vaikea ymmärtää eri toimialojen kaikkia yksilöllisiä piirteitä ja tehdä mielekkäitä ratkaisuja toisten puolesta.

Koulutusorganisaation rakenne tulisi kokonaan uudistaa vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Hallinnon tulisi keskittyä tukemaan ja ohjaamaan eri opintoalojen toimintaa. Vision ja strategian luomisen ja jalkauttamisen merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Yksittäisillä säännöillä ja määräyksillä voi olla merkittäviä ja yllättäviä haittavaikutuksia. Henkilökunnan palkkaus perustuu edelleen pidettyjen oppituntien määrään, poikkeuksena työssäoppiminen, jossa korvaus on paljon pienempi kuin kouluopetuksessa; se taas johtaa kouluopetuksen suosimiseen. Epäkohta on myös työsaliopetuksesta maksettava palkka. Koulutuksen järjestäjä saa maksun opiskelijakohtaisesti ja opettajalle maksetaan yhtä suuri korvaus viiden- kun kolmenkymmenen opiskelijan ohjauksesta työsalissa.

6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen avaintulokset kohdistuivat työssäoppimiseen, sen kehittämiseen ja työssäoppimispaikkojen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Työssäoppiminen on ajallisestikin koulutuksen laajin osa - noin puolet tai jopa enemmän - koko koulutuksesta. Koululla tapahtuvaan ammatilliseen opetukseen käytetään opiskeluajasta noin kolmasosa ja yleisai-neisiin noin yksi kuudesosa.

Luksian auto-osaston kannalta on erityisen tärkeää panostaa työssäoppimiseen ja sen edellytysten kehittämiseen.

Koulun alempi johto pitää työ- ja elinkeinoelämän merkitystä vähäisempänä kuin ylempi johto. Koulun edustajien vastaukset poikkesivat niin paljon toisistaan, että yhteinen visio ei näy ainakaan tutkimuksen vastauksissa. Erityisesti koulutuspäällikkö on eri linjolla kaikissa kysymyksissä verrattuna muihin vastaajiin.

Selkeän toimintaohjeen laatiminen ilman toimintasuunnitelmaa on mahdotonta. Toimijoilla ei ole yhteistä käsitystä siitä, mihin pyritään, miten toimitaan ja minkälaista toimintaa kehitetään.

OPHn, Haaga-Helian ja Autotalon edustajat ovat samoilla linjoilla lähes kaikissa kysymyksissä; niiden sekä kuntayhtymän johtajan ja rehtorin välillä on eroja muutamassa kysymyksessä. Ulkopuoliset tahot näkevät koulun toiminnan uudelleen organisoinnin tärkeäksi, kun taas kuntayhtymän johtajan ja rehtorin mielestä joustavat, yksilölliset opintopolut tekevät saman asian.

Kuntayhtymän toiminta kustannusten vähentämiseksi, kulujen karsimiseksi ja toiminnan suuntaamisessa uusille toimialoille on ollut selkeän määrätietoista ja tuloksellista. Toiminnassa näkyy selkeiden tavoitteiden ohjausvaikutus haluttuun suuntaan. Kun kulujen karsinta on ollut ainoa ohje, säästäminen tuntuu riistäytyneen käsistä; reformin mukaisen toiminnan kannalta oleellisiin seikkoihin ei ole puututtu eikä kustannusvaikutuksia ole osattu laskea oikein.

Käytännön toimet ovat pahasti ristiriidassa opetuksen ja oppimisen tuloksellisuuden ja reformin tavoitteiden kanssa. Toiminnassa näkyy oppimisen ja ohjauksen sekä reformin lähtökohdista johdetun vision puute.

Kuntayhtymän esimiehistä kukaan ei tunnista johtamisen, motivoinnin ja vastuun jakamisen tai osallistamisen merkitystä tulokseen. Näitä asi-

oita pidetään kuitenkin tutkimusten mukaan ensiarvoisen tärkeinä tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan aikaansaamiseksi (Jarenko & Martela 2015).

Tutkimus osoittaa, että kuntayhtymän johtaja ja oppilaitoksen rehtori ja koulutuspäällikkö eivät tunne riittävästi alaistensa ja auto-osaston toimintaa. Tämä saattaa selittää sen, että henkilökohtaiset opiskelusuunnitelmat, osaamisperusteisuus, opiskelijoiden ohjaus ja joustavat, yksilölliset opintopolut, jotka olivat käytössä jo useita vuosia, on tällä hetkellä estetty nykyisillä opetusjärjestelyillä.

OPHn, Haaga-Helian ja Autotalon edustajien ja osin koulun johdonkin mukaan työssäoppimiseen täytyy panostaa aiempaa enemmän. Erityisesti koulutuksen järjestäjän, opiskelijan ja työssäoppimispaikan edustajien yhteistyö yksilöllisten toteutussuunnitelmien teossa on tärkeää. Koulutuksen järjestäjän pitäisi myös resursoida toiminta kannattavaksi. Nykyinen malli kannustaa mahdollisimman pienen ryhmän opettamiseen koulussa.

Digitaalisia oppimisympäristöjä, jotka mahdollistavat ammatillisen ohjauksen sekä tukimateriaalien lisäksi yleisaineiden suorittamisen ja ohjaamisen työssäoppimispaikoilla, tulee kehittää. Kuten Mikko Hulkko tutkimuksessaan digitalisaation mahdollisuuksista autoalan koulutuksessa (2017) toteaa, digitaalinen materiaali toimii parhaiten käytännön työn tukimateriaalina.

Luksian Nummelan auto-osaston tulee jatkossa panostaa työssäoppimiseen, yhteistyöhön ympäröivän elinkeinoelämän kanssa ja oppimista ja verkostoitumista tukevan digitaalisen oppimisympäristön luomiseen.

Työjärjestykset täytyy saada palautettua sellaisiksi, että ne mahdollistavat yksilölliset opintopolut, portaattoman etenemisen ja opiskelun aloittamisen myös kesken lukuvuoden.

Yleisaineiden integrointi ammattiopetukseen täytyy palauttaa. Tavoitteena tulee olla se, että yleisaineet voidaan suorittaa ainakin osittain työssäoppimispaikoilla. Digitaalisia oppimisympäristöjä pitää kehittää tukemaan tätä toimintaa.

Auto-osastolla pitää olla riittävästi päätäntä- ja toimivaltaa: opettajien tulee reagoida joustavasti ja nopeasti opiskelijoiden ja elinkeinoelämän tarpeisiin. Tiimin oman työn kehittäminen ja päätöksen teko ovat myös motivaation ja työhön sitoutumisen kannalta välttämättömiä.

Opettajien tulee kehittää yhteistyötaitojaan ja työelämäosaamistaan. Lisäksi heidän tulee kehittää ohjaamisosaamistaan ja päivittää jatkuvasti substanssiosaamistaan.

Reformin tavoitteet ovat sinänsä hyviä ja kannatettavia. Ne ohjaavat varmasti käytännön toimintaakin oikeaan suuntaan. Tulosten perusteella opetus- ja kulttuuri ministeriö on ilmeisesti kuitenkin yliarvioinut koulutuksen järjestäjien kyvyn kehittää omaa toimintaansa. Myös koulutusrakenteen uudistaminen yksityisten ammattikoulujen tarjontaa lisäämällä on koettu hankalaksi.

Vision ja strategian selkeyttäminen ja jalkauttaminen on koko organisaation toiminnan ja kehityksen lähtökohta. Kun toiminnan perusteet ovat selvillä, on niiden mukainen päätöksenteko helppoa. Muutosjohtamisessa tämä on erityisen tärkeää. On myös osattava priorisoida ja keskittyä merkityksellisiin seikkoihin (Andan & Bardoux 2017.) Koko johtamiskulttuurin tulee olla ohjaava, osallistava, kunnioittava ja kannustava mikäli opettajien halutaan toimivan samalla tavalla opiskelijoita kohtaan.

Myös yksiköiden hallinnon täytyy toimia näiden periaatteiden mukaisesti. Jokainen johtaja on alaistensa ohjaaja ja valmentaja. Johtajan tehtävä on luoda mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset alaisilleen ja ohjata sekä kannustaa heitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Reformin tapaiseen uudistukseen täytyy etsiä toiminnallisia ja järkeviä ratkaisuja. Kaikesta säästäminen ja muutoksen välttäminen johtavat varmaan katastrofiin.

Ammattialojen itsemääräämisoikeus on tehokkaan ja tuloksellisen opiskelijaohjauksen ehdoton edellytys. Alakohtaisia päätöksiä tehtäessä on substanssiosaaminen välttämätöntä. Auttaakseen ja tukeakseen alaisia esimiesten täytyy tietää, miten ja miksi näin toimitaan.

Opettajien ja muun henkilökunnan osallistamista toiminnan ja tilojen suunnitteluun ei voi korostaa liikaa. Epäonnistuneiden päätösten ja ohjauksen korjaaminen on pitkä ja vaikea prosessi. Huonosti suunniteltujen tilojen ja epäkäytännöllisten prosessien kanssa ei voi saada aikaan hyvää tulosta. Kannattaa käyttää riittävästi aikaa toiminnan muutosten suunnitteluun ja toteutuksen miettimiseen.

Opettajien ja ohjaajien motivointi on tärkeää. Innostuneen, aktiivisen ja opiskelijakeskeisen ilmapiirin luominen on lähijohdon vastuulla. Hierarkkinen johtaja tuhoaa ilmapiirin jo läsnäolollaan, eikä opettajien motivaation puute silloin jää opiskelijoiltakaan huomaamatta.

Perusasioiden innostava opetus, työhön, työssä ja työstä oppiminen sekä tiivis työelämäyhteistyö ovat taloudellisesti järjestetyn koulutuksen edellytyksiä. Niihin tulee myös reformista johdetussa kehittämisessä keskittyä. Koulutus täytyy samalla resursoida ja organisoida siten, että se on mielekästä ja kannattavaa kaikille toimijoille. Kaikkien organisaation jäsenten pitäisi saada palkkansa myös toiminnan tuloksellisuuden mukaan.

Työelämän edustajien täytyy olla jatkuvassa kanssakäymisessä oppilaitosten kanssa, jotta heidän näkemyksensä tulee käytännössäkin hyödynnettyä. Luonnollisia ja käytännöllisiä tapaamisen muotoja voivat olla esimerkiksi epämuodolliset lounaspalaverit työpaikoilla tai koululla.

Muun kuin keskeisen perustoiminnan kehittäminen on selkeästi jätettävä toissijaiseen asemaan. Perustoiminnan ulkopuoleisia hankkeita voidaan tehdä vain silloin, kun niille löytyy motivoitunut tekijä sekä riittävät taloudelliset resurssit ja tarpeeksi aikaa.

Reformi kannustaa koulutuksen kehittämistä työelämälähtöiseen suuntaan. Samalla se pyrkii hälventämään koulun ja työpaikan välistä rajaa luoden mahdollisuuksia joustaviin polkuihin työelämään.

Tutkimuksessa korostunut työelämäyhteistyö on hyvä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. Luksian reformista johdetun muutosstrategian näkymättömyys on johtanut toimiin, jotka eivät tue (tai jopa estävät) työelämäyhteistyön. Yhdessä toimien ja kehittäen voidaan hyvinkin kääntää muutos parempaan suuntaan.

LÄHTEET

Ammattipeda (2018). Opettajan osaamisen kehittäminen. Viitattu 19.2.2018 http://www10.edu.fi/ammattipeda/?sivu=opettajan_osaamisen_kehittaminen

Andan, N. Bardoux, J-L. (2017) *What Everyone Gets Wrong About Change Management*. Viitattu 18.2.2018 <https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>

Arola, M. 2017. *Eväitä työelämään*. Viitattu 5.6.2017 <https://www.sitra.fi/julkaisut/evaita-tyoelamaan/>

Bersin, J. 2016. *The New Organisation: Different by Design*. Viitattu 10.12.2017. <http://joshbersin.com/2016/03/the-new-organization-different-by-design/>

Dweck, C. 2007. *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books. New York.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1995. *Johdatus kasvatustieteeseen*. 4. uudistettu laitos. Helsinki: WSOY.

Hulkko, M. 2017 *Digitalisaation mahdollisuudet autoalan koulutuksessa*. Viitattu 12.1.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017121621621>

Hämeen ammattikorkeakoulu. 2010:1. Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. Viitattu 20.11.2017. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96136/AmmattipedagogiikkaaUuteenOppimiskulttuuriin_e-kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jussila, K. 2017. *Kohti uutta oppimiskulttuuria – oppaana NPDL*. Viitattu 21.10.2017

Kiiski Kataja, E. 2016. *Megatrendit 2016*. Viitattu 13.6.2017. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2016/>

Kilpeläinen, P. 2016. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. *Ammatillinen osaaminen autoalan perustutkinnossa*. Viitattu 7.9.2017
<https://karvi.fi/publication/ammattillinen-osaaminen-autoalan-perustutkinnossa/>

Kilpi, E. 2016. *Perspectives on new work*. Viitattu 31.5.2017
<https://www.sitra.fi/julkaisut/perspectives-new-work/>

Kukkonen, P. 2017. *Työelämä – katse vuoteen 2040*. Viitattu 13.6.2017
<https://www.sitra.fi/artikkelit/tyoelama-katse-vuoteen-2040/>

Lindblom-Ylänne, S. 2013. Studia Generalia luentosarja. Oppia mikä kaikki?. Viitattu 18.11.2017
<https://www.helsinki.fi/fi/unitube/video/8726c920-c052-4515-86ae-fb22ac039ec2>

Linturi, R. & Kuusi, O & Ahlqvist, T. 6/2013. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisut. *Suomen sata uutta mahdollisuutta*, radikaalit teknologiset ratkaisut. Viitattu 15.6.2017.
https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_6+2013.pdf

Logan, D. King, J. Fischer-Wright, H. (2008). *Tribal Leadership*. Harper-Collins Publishers: New York.

McChrystal, S. Silverman, D. Collins, T. Fussell, C. (2015) *Team of Teams*. Penguin Books UK. London.

Nuikkinen, K. 2009. *Koulurakennus ja hyvinvointi*. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7665-5>

Owen, J. 2016. Young people don't have the skills for future jobs. *The Sydney Morning Herald*. 5.3.2016. Viitattu 12.6.2017.
<http://www.smh.com.au/comment/australian-youth-are-not-prepared-for-the-future-workforce-20160501-goijii.html>

Owen, J. 2015. *The New Work Order*. Viitattu 13.6.2017
<http://www.fya.org.au/wp-content/uploads/2015/08/fya-future-of-work-report-final-lr.pdf>

Owen, J. 2016. *The New Basics*. Viitattu 18.6.2017
http://www.fya.org.au/wp-content/uploads/2016/04/The-New-Basics_Web_Final.pdf

OECD tilastot. Viitattu 18.6.2017

http://stats.oecd.org/Index.aspx?data-etcode=EAG_FIN_RATIO_CATEGORY#

Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books: New York.

Pylkkä, O. (2016) Oppimiskäsitykset. JAMK. Viitattu 28.11.2017.

<http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasitykset/behavioristinen-oppimiskasitys/>

Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. (1994). *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.

Robinson, K. (2016). *Creative schools. The Grassroots Revolution That's Transforming Education*. Penguin Books: New York.

Ruohotie, P (2002) *Oppiminen tavoitteena: näkökulmia eräisiin keskeisiin teorioihin*. Teoksessa R. Honkonen (toim.), *Koulutuksen lumo: retoriikka, politiikka ja arviointi*. Tampere: Vammalan kirjapaino Oy. s. 153 - 169

Sarja, A. 2003. Dialogioppiminen opetuksen ohjaustilanteissa. Viitattu 12.10.2017

<http://sokl.uef.fi/verkkojulkaisut/ohjaus/Sarja1.htm>

Satuli, H. (2017). Rautainen totuus luottamuksesta. *Life*, syksy – talvi, 20-23.

Stanwick, J. & Lu, T. Rittie, T. & CircelliOwen, M. 2016. *How Young People Are Fairing In The Transition From School To Work*. Viitattu 14.6.2017

<http://www.fya.org.au/wp-content/uploads/2015/08/NVCER-report-FINAL-single-pages.pdf>

Suomen virallinen tilasto. 2017. *Ammatillinen koulutus*. Viitattu 10.10.2017

<http://www.stat.fi/til/aop/index.html>

Valtioneuvosto. Hallitusohjelman toteutus. *Kärkihanke 2 – Toimenpiteet*. 2017. Viitattu 7.6.2017

<http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen/karkihanke2>

Verkkoluotsi. Viitattu 7.6.2017 http://verkkoluotsi.chydenius.fi/salautusivut/pedagoginen/oppimiskasitykset/sosio_konstruktivinen.html

Välijärvi, J. 2011. Vieraskynä. 31.10.2011. *Helsingin Sanomat*.